

# 日本IT書紀

## 08 宜試篇

### 卷之二十一 覓國

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。

08 宣試篇

卷之二十一 寛國

150 受託開発

151 縷々転変

152 全国展開

153 闘士

154 天下を取る

155 肩書きは“営業部長”

156 パンチセンター

## 150 受託開発

## 受託開発

一

これから先の展開を考えると、このあたりで主要な登場人物を一旦とめに書いておいたほうが何かと都合がいい。そのたびに「この人物はどういう経歴の持ち主で……」と説明されたのでは、読者としても迷惑なことに違いない。雑駁に、順序なく書く。

まず確認から。

ソフト／サービス業界の通説では、

- ・ コンピュータ・プログラムの作成開発を職業とした（ソフト開発技術者として給料をもらった）初めての人物は一九五五年に有隣電機精機に入社した岡本彬。
- ・ ソフト技術者（プログラマー）として採用された初めての人物は一九五七年に日本大学を卒業して東京電子計算サービスに入社した津崎憲文。
- ・ 初の女性 S E は日本コンピュータ・ダイナミックスの

小黒節子。

- ・ 初の独立系計算センターは、北川宗助が一九五九年六月に設立した日本ビジネスコンサルティング（NBC）。
- ・ 初のソフトウェア専門会社（コンピュータ・プログラムの作成を業とした）は大久保茂が一九六六年八月に設立したコンピュータアプリケーションズ（CAC）。

——ということになっている。

本書もそれに沿ってここまでを書いてきた。

一九六〇年代の後半、全国に計算センターが相次いで設立され、通産省が「超高速電子計算機開発」プロジェクトをスタートさせ、「EDP ユーザー団体連合会」が発足した。ソフトウエア（この場合は「コンピュータ・プログラム」という表現がより適切）の重要性は認識されつつあったものの、そのみで対価を得ることができなかった。

どのような経緯でコンピュータ・プログラムの作成に対価が支払われるようになったのか。その最初のケースとして、筆者は日本能率協会の EDP 研究室、なかんずく下條武男のことを書いた。

下條は一九六二年に日本放送協会の視聴率調査システムの開発を引き受けたのを皮切りに、六六年に国税庁の法人税システムで神業的な仕事をやってのけ、さらに独立して



東京・渋谷に日本コンピュータ・ダイナミクスを設立した。そのうち、六九年にアラビア石油からカフジ鉱業所システムを一括で受託した。

ソフト専門会社として企業ユーザーからダイレクトにシステム設計からプログラム作成までを一貫して手がけた最初は、つまり一九六九年であったといっている。

それ以前に、コンピュータ・メーカーを相手に有償によるプログラム開発に手を付けた人物がいる。その人物はすでに何度か登場しているが、これまでは「傍観者」ないし「目撃者」として証言をしているに過ぎない。そろそろ舞台の中央に座ってもらわなければならないであろう。

野崎克己である。

この人物は社団法人ソフトウェア産業振興協会発足時の主要メンバーとしてソフト／サービス業界の基盤整備に尽力し、全国情報サービス産業厚生年金基金やソフトウェア情報センターの創設に貢献した。

さらに情報サービス産業協会常任理事を長く務めた。そのことを知らない人はまずいないが、この人物がプログラムの受託開発に道を開いたことは、意外に知られていない。野崎は一九二八年（昭和三）東京に生まれ、私塾を開いていた河上丈太郎に師事した。

河上は無産主義的労働運動推進者——戦前、日本労農党

を経て社会大衆党の国会議員として当選十回の古参——であるにもかかわらず、野崎が知り合ったときはGHQによる公職追放の最中であつた。四〇年に大政翼賛会総務に就任して以後、四五年八月十五日までの言動が問われたのである。公職追放解除のち日本社会党委員長。

その勧めで立教大学に進んだ。

五一年の春、立教大学経済学部を卒業し、八幡製鉄の子会社である「北日本砂鉄鉱業」に入社した。この会社は北海道の長万部に鉱業所を持ち、海砂から日産三千トンもの砂鉄を採掘していた。函館本線「国縫」（くんぬい）駅はこの鉱業所のために設けられ、日本海に抜ける瀬棚線の起点でもあつた。

北日本砂鉄鉱業に入社したきっかけについて、野崎は、「たまたま親父（おやじ）の知り合いが社長をしていたんだ」と言う。

朝鮮戦争の特需で産業界は賑わっていたが、戦後の失業者を吸収するのが精一杯で新卒者が仕事を見つけないのは決して楽ではなかつた。経済学を学んだのなら分かるだろうということで見聞部に配属され、ここで見る見るうちに頭角を現わした。

入社十年で経理部長になつた。

取引先銀行として毎日のように訪れていた富士銀行数寄屋橋支店の四階に、事務センターがあった。そこには早くからUNIVACの「USSC」が入っていた。

一九六〇年のこと、折から「IBM1401」を導入する準備をしているときだった。これがコンピュータと出会うきっかけとなった。自社の経理にもコンピュータを活用できるのではないかと考えた。

このとき石崎純夫も同じ場所に居合わせていたはずだが、野崎も石崎も

「そういえばそうだったかもしれない」

という程度の記憶しかない。

野崎はバッチ処理の窓口担当者と接触していたし、石崎はUNIVAC機でオンライン・システムの開発に携わっていた。部門が違ったのである。

しかしプログラマーとして石崎の下で働いていた鳥飼將迪（うかいまさみち）が野崎のことを記憶していた。鳥飼はのち富士銀行びシステム部長となり、さらにのちローレルインテリジェントシステムズを創業した。

「計算機に興味を持つお取引先が頻繁に見学に来られました。わたしはその案内係です。その中に、たしかに北日本砂鉄の野崎さんという方がおられました」

日本IBMは自社のカスタマーを対象に、講習会を開い

ていた。野崎は「富士銀行の職員」ということにしてもらって一週間の講座に参加した。

当時、日本IBMが行っていたユーザー向け講習会のうち、一週間だったのは管理者向けセミナーである。以後、野崎はことあるごとに時間を作り、二年がかりで技術者向けの講座まで受講した。

「IBM1401の論理回路までマスターした」という。

ところが北日本砂鉄鋳業は、計算機の導入を見送ることになってしまった。

「ならば自分で計算機の会社を興すか」と考えた。

計算機を使って計算サービスをする。

北日本砂鉄鋳業の親会社である八幡製鉄の経理部や、富士製鉄の機械計算課の課長たちに相談すると、

「パンチの仕事を出してもいい」という話だった。

八幡製鉄と富士製鉄は戦前の「日本製鉄」が過度資本集中排除法で分離された関係から、総務・経理部門に共通の知己がいたのである。さらに富士銀行に相談すると、ここもパンチの仕事を出すという。

「それで独立しよう、という腹を固めたんだ」

と野崎はいう。

その足で会社に戻り、社長に本心を告げた。引き止められたが、気持ちはすでに決まっていた。六一年の晩秋のことだった。

二

開業したのは六二年の春である。

最初は個人事務所として「東京機械計算事務所」を名乗った。公認会計士が個人で事務所を開くのと同じ感覚だった。八幡製鉄、富士製鉄、富士銀行の機械計算課からカードパンチの仕事が発注されることになったが、肝心のパンチマシンがない。

「パンチマシンは日本IBMかUNIVACしかなかった。まだジュキなんかは作っていなかったから、純正品を使うしかない。ところが日本IBMも日本ユニバックも個人は相手にしてくれない。個人にレンタルするなんていうのは今でこそ可能だけれど、当時はまったく可能性はなかった。そこで知り合いに頼んでね」

その知り合いというのが誰なのか、野崎は

「有力な自民党の政治家」

というだけで名前を明らかにしない。

「水田三喜男であった」

という説がある。あるいは

「野崎さんから、田中角栄と聞いたことがある」

という人もいる。

水田とすれば当時の第二次池田内閣の大蔵大臣、田中とすればあえて述べる必要はない。どのような伝手であったのか、河上丈太郎といい、野崎は幅広い人脈を持っていた。マシンばかりでなく、パンチャーも確保しなければならぬ。

「丸の内のビル街や新橋の駅前でチラシを配ったんですよ。丸の内にオフィスがある大企業や霞が関の官庁は、パンチャーを抱えていましたからね。仕事が終わったあと、アルバイトをしませんか、と誘ったわけです。それで何とか凌ぎました。そうこうしているうちに小野田セメントなどを結婚退社したパンチャーが十一人そろいましてね、何とか会社らしくなりました」

パンチ業が軌道に乗るとみた翌六三年十二月、野崎は東京都港区芝神谷町に「株式会社東京データセンター」(TDC)を設立した。神谷町からほど近い愛宕町には通産省肝いりの日本電子計算機開発センターがあった。

このセンターは国産の電子計算機を揃えて、大手企業の経営者や経理担当者などに計算機のデモを見せていた。午

後五時で閉館したあと、そのマシンをプログラム作成やパンチ作業に有償で貸し出していた。

さらに目と鼻の先、東京タワービルの中に日本EDPがあり、新橋五丁目の浜ゴムビルにファコムがあり、芝公園に日本能率協会のEDP研究所があった。そこからもカードパンチの仕事が入ってきた。中島朋夫、下條武男、田部雄三などと知り合ったのはこの時期だった。

日本EDP、ファコム、日本能率協会とともに、受託計算サービスを手がけていた。野崎はそれにヒントを得て、パンチ業務を縮小して、今度は受託計算サービスを手がけることにした。

パンチ業務については縮小せざるを得なかった事情があった。元日本IBMの社員でTDCの部長職にあった洪水徹が六四年九月にスピンアウトし「株式会社日本データ・センター」を設立したのである。受託計算サービスに転換しようとしていた矢先だった。

「ショックがなかったという嘘になるけれど、売上げの上で会社そのものを揺るがすほどではなかった。その後、洪水さんは独自の努力で会社を立派に発展させましたから、それはそれで結構なことだと思いましたよ」

野崎が言うのは、洪水がTDCの顧客を持っていかず、自力でユーザーを開拓したことを指している。洪水は、

エアな独立<sup>1</sup>をしたわけだった。  
ちなみに一九七二年度の日本データ・センターの概要は次のようだった。

【本社所在地】 東京都港区新橋二一六―一七〇―一

【事業所】 本社、仙台、郡山、三島

【営業所】 日本橋、麴町、市ヶ谷、大手町、品川

【資本金】 三千五百万円

【従業員数】 二百五十三人

【事業内容】 ①受託計算一〇%②ソフト開発二〇%③ファ

シリテイ・マネージメント一〇%④パンチ六〇%

【売上高】 七一年度六億二千万円。

この会社は、ややあつてパンチャーの腱鞘炎問題で労働争議が勃発した。それがひと段落してほどなく、経営者の洪水徹が急逝するという不幸に遭遇した。

それがきっかけとなって事業は縮小をたどり、いつときは解散の瀬戸際まで追い詰められた。だが取引先だった日本EDPが経営支援に乗り出し、会社を存続することができた。

この原稿を書くために筆者が野崎にインタビューをした

のは、二〇〇三年の秋、場所は東京・新宿のTDCソフトウェアエンジニアリング本社だった。JR新宿駅南口を出て甲州街道を横切り、明治通り沿いに歩いて七、八分。

この会社が移転してきた当時の新宿駅南口界隈は、繁華な東口方面と比べると、ややうらびれた風情が残っていた。

今はデパートの高島屋が進出し、りんかい鉄道線や横須賀線、埼京線に直通する新しいホームができ、甲州街道を渡ったところに、改札口が新しくできている。ペDESTリアン・デッキ風のコンコースを歩き、エスカレーターで降りればよい。

十余年で街の景色が一変した。

その本社に、社主である野崎のために用意された特別室がある。計算センター業を始める決意を固めるまでの話を聞いて、筆者は訊ねた。

「そうは言っても、計算機がないじゃありませんか」

すると、野崎は例の「ハッ、ハー」という笑い方をして言った。

「ユーザーの企業に設置されている計算機を使わせてもらったんだよ」

計算機を持たない計算センターがここに誕生したわけだった。

銀行や生命保険会社、電力会社などの計算機は、夜間に

なるとまったく使われていなかった。それを使った。

のちに「マシン・タイム販売」は計算センターの重要な収入源の一つだったが、野崎は計算機を保有している企業にマシン・タイム販売をしてもらって仕事をこなしていた。

「パロースのB205とか日本電気のNEAC2206とか、空いている計算機なら何でも使いました。こっちは日本IBMの講習で基本ソフトから論理回路まで分かっている。メーカーが違ったって理屈は同じだろう、ってな感じで取り組んだもんだ。リレーのワイヤリングも難しくなかった」

その気になりさえすれば突破口は見つかるものである。

とはいえ、計算機が空いているのは深夜か休日に限られた。まして夜間のビルは出入りができない。計算機室は真夏でも鳥肌が立つほど冷房が効いていた。その冷気のなかで一晩過ごすのだから、夜食だけでは体温が保てなかった。

「アルコールが強くなったのはそのせいだな」

今にして野崎は笑うが、当時は必死だった。

運転資金がなかった。パンチマシンのレンタル料とパンチャーの給与、オフィス代などを払うと手元にはわずかしが残らなかった。銀行が相手にしてくれないため、自身の給与を社内留保に回すしかない。

「最初の三年半はムキユウだった。年中無休と給料無しの無給。でもね、自分の会社のためだと思えば苦労じゃなかった。特に女房には迷惑をかけたな」

独自の計算機を持ったのは一九六六年の十一月だった。

その前年、TDCは神田神保町に本社を移転し、計算機を入れる準備に入っていた。併せてファコムを通じて、富士通からもパンチの仕事が発注されていたことから、野崎は電子計算機の開発部隊がいる武蔵中原の工場に頻繁に足を運び、富士通の計算機がどんなものかを確かめている。

「もともとメカ好きなものだからね、川崎工場の人たちの議論に参加させてもらったり、一緒に合宿したこともありました」

川崎工場には、尾見半左右を筆頭に、小林大祐、青木幹三、池田敏雄、山本卓真、黒崎房之助、野沢興一、岩井麟三、岡本彬、安福眞民、吉川志郎、稲葉清右衛門、山田博平野輝雄、石井康雄、井上直敏など、のちの時代から振り返ると錚々たる顔ぶれがそろっていた。その関係からFACOM 230-20を導入することにしたのである。

このとき富士通は

「設置する計算機をデバッグ用に使わせてほしい」

と申し出た。

それは富士通の計算機営業を担った小林大祐が考え出し

た新しい拡販方式だった。

計算センターにFACOM機を設置し、それを富士通がFACOM機ユーザー向けに作るアプリケーション・プログラムのデバッグに使う。併せて見込み顧客に見せるデモやテストにも利用する。

もちろん導入に当たっては日本電子計算機（JEC）のレンタル制度を適用できるように取り計らう。使用した分に依りて富士通が賃貸料を支払うというのである。

システムズ・デザイン（SDC）の岡崎司や岡山電子計算センター（のち両備システムズ）の八木富士夫も、その方式に魅力を感じてFACOM機を入れている。

「当時の金で月額二百五十万円だった。富士通がほとんど使ってくれたので月々のレンタル料は何とかなった。けれどオンラインで計算サービスをやろうとすると、とても投資ができない」

オンライン・システムの開発は一件当たり二億円、といわれていた。

「いつ採算が取れるか分からない。こりゃ計算センターはたいへんだぞ、と思った」

という。

折から富士通は、FACOM 230シリーズの上位機「モデル50」の開発に取り組んでいた。中でも基本プロ

グラム「MONITOR」の開発に割り当てるプログラム作成要員が不足していた。

TDCに応援の要請がきた。

「川崎工場にプログラマーを派遣してほしい、というんです」

派遣すれば月額いくらで間違いなくお金が入ってくる。

富士通の工場で仕事をしながら技術を覚えることができる。そんないい話はないように見えた。

「でも、待てよ、と考えた。それなら自社のFACOM 230でプログラムを作って富士通に納品すればいいじゃないか」

それまで富士通がTDCに支払っていたマシン・タイム販売の代金を、プログラム作成費に置き換えて請求できるのではないか。プログラムの代金を人件費で算出せず、マシンの使用時間に換算するのである。

はじめ富士通は

「基本プログラムの開発を外部に出すことはできない」

と主張した。前例がなかった。

これに対して野崎は言った。

「基本設計を富士通が行い、当社が作ったプログラムを検収すれば済むことではないか」

プログラムの受託開発がこうして有償化された。

三

同社の記録によると、大型計算機用の基本プログラムの開発を受託したのは、「本社を中央区新川に移転した六七年九月から」ということになっている。

この時点では「OS」という概念がなく、「システムズソフトウェア」と呼ばれていた。いずれにせよ富士通の資本が一銭も入っていない独立系企業が基本プログラムの作成を受託するというのは例がなかった。

以後、野崎は計算センター業務を堅持しつつソフト事業を拡大していった。富士通はFACOM電子計算センター協議会に加入するよう勧めたが、野崎は

「当社はソフト会社である」

と主張して譲らなかった。

大型計算機を独自に保有するソフト会社は、日本中どこを探してもなかったはずである。七〇年六月に社団法人ソフトウェア産業振興協会が発足すると同時に加盟し、発足二年目の七一年度から理事を務めている。

のち、野崎は当時は振り返って、

「丸森さんや舟渡さんと、戦前の青年将校になったつもりで動き回った」

と述懐している。

「丸森さん」とはソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ（S R A）創業者の丸森隆吾、「舟渡さん」は日本コンピュータ・システム（のち「N C S & A」と改称）創業者の舟渡善作である。

先回りして記述しておく、野崎は七九年度から八二年度まで四年にわたってソフトウェア産業振興協会副会長を務め、八二年二月に日本情報センター協会と共同で「情報処理産業厚生年金基金」（全国情報サービス産業厚生年金基金）を創設するのに尽力した。

年金基金が発足した時の加入事業所は百五十七社、加入員一万九千五百九十七人だった。ソフト協が単独では成立しないプロジェクトだった。大型計算機を保有しているということが、日本情報センター協会との橋渡し役として適任だった。

東京データセンターは七八年に社名を「ティーデーシー」に、さらに八六年に「T D C ソフトウェアエンジニアリング」に変更し、九七年に株式を公開、二〇〇一年に東京証券取引所二部、〇二年に一部に上場している。九二年藍綬褒章を受け、九四年会長、二〇〇〇年相談役となった。

本書の取材で面白い発見があった。

古い資料に自ら「正晃」と署名した文書があった。調べると、七〇年までは戸籍上の本名「克己」、七一年から八六年まで「正晃」で通し、八七年から再び「克己」に戻している。

「正晃」を名乗ったのは、

「当社はソフト会社である」

ということを内外に示して以後であって、社名を「ティーデーシー」に変えるまでの時期と一致している。想像するに心機一転、別人になったつもりで改めて社業に専念しようとしたのではあるまいか。

さらにいえば、それは事業の高度化ないし付加価値化を追求した時期であった。



## 補注

全国情報サービス産業厚生年金基金 厚生年金保険法に基づいて一九八〇年から準備が進められ、八二年二月「全国情報処理産業厚生年金基金」の名で発足した。ソフトウェア産業振興協会と日本情報センター協会の共同事業として運営をするに当たって、両協会に通じた人物が求められ、野崎克己が適任とされた。

ソフトウェア情報センター ソフトウェア産業振興協会の付属機関「ソフトウェア流通促進センター」が母体。一九八六年に改正された著作権法に基づき通産省と文部省が共管する財団法人として同年十二月に設立された。コンピュータ用プログラムの権利を確定するため、プログラム登録制度が、同時にスタートしたが、その登録はプログラムのソースコードをマイクロフィッシュ化して行うこととされ、保護対象はソフトウェア製品の名称とプログラムの記述に限定されている。このためソフトウェアを構成するアイデアや論理式、ユーザー・インターフェースなどが対象から外されている。設立に際して「ソフトウェア権法」を新たに定めるべきとする意見もあったが、アメリカ商務省の圧力もあって著作権法の改正に落ち着いたといわれる。

ローレルインテリジェントシステムズ 一九八九年横浜市青葉区に設立、九二年独自の暗号アルゴリズムを考案し九三年アメリカで特許を取得した。同社のホームページによると「情報セキュリティシステムの基礎となる独自の暗号アルゴリズム、およびICカードによる認証技術の開発により情報セキュリティのバイオニアとしての地位を確立して参りました」とある。

水田三喜男 みずた・みきお／1905～1976。千葉県に生まれ一九三二年京都帝国大学法学部を出て東京電氣局に入り、のち北越石油、大同石油などを経て四六年の総選挙で衆院議員となった。五三年吉田内閣で経済審議庁長官、石橋内閣で通産相、池田内閣で蔵相、佐藤内閣で蔵相を二回務めた。柔道五段、剣道三段の腕前だった。若いとき河上丈太郎の秘書兼ボディガードを務めたといわれる。

田中角栄 たなか・かくえい／1918～1993。新潟県に生まれ高等小学校を出て一九三四年上京し苦学して中央工学校を出た。四三年土建会社を設立し朝鮮で建設工事を請け負ったが敗戦で帰国、四七年の総選挙で衆院議員となった。岸内閣で郵政相、池田内閣で蔵相、佐藤内閣で蔵相、自民党幹事長、通産相などを歴任し、五七年民間テレビ放送局一斉免許、六五年山一証券救済、七一年日米繊維交渉安結など主導力を発揮した。ポスト佐藤を福田赳夫と争い七二年自由民主党第六代総裁となった。首相に就任して八十四日目に日中国交正常化を実現させるなど、「決断と実行」をかかげた政治姿勢は財界から「コンピュータ付きブルドーザー」の異名を取った。地元的支持組織「越山会」は新潟県政にも大きな影響力を持った。

## 151 縷々転変

## 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、政策の組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ない。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。

152 全国展開

## 全国展開

### 一

さて、金岡幸二のことである。

やや鼻にかかった、ときに甲高い声音の持ち主だったが、温厚で人当たりのいい話し方をした。一事を成した人に共通することだが、この人も笑顔がよかった。

最後に会ったのは亡くなった年の一月、東京・大手町の経団連会館かどこかで開かれたインターネット東京本社主宰の新年会だったと記憶している。

バブル経済の破綻が、ソフト／サービス業界に深刻な影響を与えつつあった。金融機関をはじめ鉄鋼、自動車、電機など大手企業が軒並み新規のシステム開発を手控え、進行中のプロジェクトでさえ中断して景気の成行き——どこまで悪くなるか——を見守っているときだった。

懇談会の最初の挨拶で、金岡はそのことに触れ、

——ネットワーク・サービスの分野への影響は軽微ではないか。

という見通しを話した。その理由は次のようなものだった。

まず、景気が悪くなれば、その分、ネットワークの利用は増える。例えば出張費を圧縮する代わりに、情報通信を活用するようになる。物流の伝票処理などは、電子データ交換、すなわちEDIが主流になるであろう。全国規模の基本VANサービスを追求してきた当社の出番である。

しかも情報通信サービスは企業ばかりでなく、社会全体、さらに家庭や個人にまで浸透し、付加価値の高い様々なサービスが次から次に登場する。個人向けに提供されているパソコン通信も、そのうちに音声や画像が追加されるだろう。ここでも当社の技術が生きる。

さらに中長期的な展望でいえば、コスト削減を求める企業ユーザーが情報システムのアウトソーシングに踏み切るようになるであろう。全国にセンターを持ち、基幹ネットワークを独自に構築している当社にとって有利な条件がそろう。また製造業や金融業の大手に独占されてきた優秀な人材が、わが業界にも回ってくる。これも有利な条件として作用する。

聞きながら、

——珍しく強気だ。——  
と思つた。

というより、ムキになっているのではないか。

一部上場の情報サービス会社——当時、東証一部上場に情報サービス会社は数えるばかりしかなかった——として、記者の前で弱気な発言をすれば業界全体にマイナスのイメージを与えてしまう、ということを考えてのではないか。乾杯のあと、懇談になった。ワツと集まった記者たちの輪がほどけ、ふと金岡が一人になったのを見て挨拶に行っ

た。「ちよつと投資が大きすぎましたね」

すると金岡は顔を寄せ、同じように小声で、

「ちよつと、ね」

と言った。

そのとき、あごに剃り残しが見えた。だから何だ、ということもないのだが、そのことが妙に記憶に残った。

投資、と言ったのは、その前の年（一九九二年）、基幹ネットワークの再構築に総額百億円を投入すると発表したこと指していた。加えて、富山市に新本社ビルを建設中だった。売上高が六百億円ほどだったインテックには、やや荷が重い投資ではなかったか。

この人物については、すでにいくつかエピソードを紹介した。

一九二五年（大正十五）に生まれ、終戦のときは満州・

奉天の日本陸軍航空部隊に飛行学生として配属されていたこと、そのとき富士通の山本卓真が同僚だったこと、復員して東大に入り直したこと、四九年に工学部を卒業して東光電気に入社したこと——などである。

まだ書いていなかったことがある。それはこの人物の出自であって、おそらく六〇年代に登場した計算センターの創業者にあつては、学歴とともに出色の存在であつたろう。

業界で広く知られているのは、富山の人であるということだが、そもその姓は金岡ではない。祖父は富山市長、衆院議員、参院議員などを務めた石坂豊一、父親は滑川市の出身で最高裁判所の判事を務めた石坂修一である。

石坂家は長男・誠一が家を継いだ。誠一はのち通商産業省工業技術院院長となった。

幸二は金岡又左衛門の長女・千鶴子を妻に迎えるに当たって、金岡家を継いだ——ということが、「越中人譚」第二十八号「進取」（小沢昭巳、チューリップテレビ）に載っている。

その地で「金岡家」といえば、よほどの力を持っている。江戸の末期、薬種問屋「金岡薬店」を営んでいた金剛寺屋又右衛門（一八二三〜一八七九）の長子・又左衛門（一八六四〜一九二九）が分家し、もって「金岡薬店」の初代とする。

初代又左衛門は一八九九年（明治三十二年）に「富山電燈」（のち北陸電力）、一九一三年（大正二）に「富山軌道株式会社」（のち富山地方鉄道）を興し、県議会議長、衆議院議員となった。

二代目又左衛門は「第一薬品株式会社」「富山合同無尽株式会社」（富山第一銀行）を設立し、貴族院議員。三代目又左衛門は「テイカ製薬株式会社」「富山女子短期大学」「富山育英会」を創設した。

義父の又左衛門（一九〇三〜一九八二）が四代目に当たる。つまり石坂改め金岡幸二は金岡薬店の五代目又左衛門となるべき存在であった。

余談だが、富山市には戦前、およそ三十の薬種問屋があった。いずれもたいそうな構えの屋敷であったそうだが、一九四五年八月の空襲で金岡薬店のみを残して焼亡した。その建屋は一九八一年に県に寄贈され、県民会館分館「金岡邸」となり、九八年、国の登録有形文化財となった。

金岡幸二の出身地は『朝日人物事典』（朝日新聞社）によると「東京都」とあるが、石坂家が富山県出身のため「富山県」とする資料もあって、一定していない。

一九四九年に東光電気に入社した金岡は、川上陸水（のち塩尻市観光協会会長）と懇意になった。川上は金岡の四歳年上で、東大工学部総合研究所に所属しながら、囑託と

して東光電気に入社していた。

当時のことを松本市の雑誌社が発行した雑誌に川上が書き記している。

東光電気では給料の遅配が続いた。不景気の風に対抗するためにいろいろな処置を取ったようだったが、簡単には回復しなかった。しかし、そうは言っても従業員は生活のために闘わねばならず、とうとうストライキに突入。

（中略）

組合運動をしている中で、私は素晴らしい友人にも出会った。その一人が金岡幸二氏。富山県出身で東大の計測工学科を卒業して東光電気に入社、私より四歳くらい若かった。同志として会社側と闘った。会社側の意向で人員整理が始まると、私が一番に名前が上がったが、金岡氏の名前はなかった。しかし、私と同じ時期に会社をやめて郷里に帰った。

川上は東大に戻って金属組成の研究を続け、東北大学助教授の口がかかったとき、長野県塩尻にある妻の実家が破産寸前に追い込まれた。五二年、やむを得ず塩尻に戻り、その家業を継いで「株式会社カワカミ」を起こし、のちには松本調理師専門学校を創設している。カワカミは名物駅

弁「岩魚ずし」の本家であつて、現在も塩尻駅で売られている。

富山に戻った金岡は北陸製塩に入った。大日本精糖、日本鋼管、北陸電力などが、海水から食塩やマグネシアクリンカー、臭素などを抽出しようという壮大な計画のために共同で設立した技術開発会社である。ここで企画部長になった。

## 二

金岡にやや遅れて、同様に挫折感を抱いて富山市に戻った青年がある。その青年の名は中尾哲雄といった。のちに金岡のあとを受けてインテックの社長、会長となる。

中尾は高校三年生のとき結核に罹つたが、病いを隠して上京し、大学進学を志した。ところが下宿生活の栄養不足がたたつて咯血し、故郷に戻らざるを得なかつた。療養しつつ富山大学経済学部に通い、六〇年に日興証券に入社した。

「ストレプトマイシンという特效薬が効いた」と中尾は言う。

証券会社の仕事を通じて金岡と知り合い、あるいは不二越の井村荒喜と懇意になつた。その井村の紹介で富山商工

会議所に入ったのは六五年春のことだつた。

このとき、商工会議所では

——当地にも計算センターをつくらうではないか。

という話が持ち上がった。

薬種の取扱い品目が多品種にわたり、事業者は中小零細でありながら「富山の置き薬」は全国に広がっていた。この計算業務だけで膨大な人手を必要とし、従来の大福帳による販売管理では大阪の製薬メーカーに圧倒されてしまう。地元の有力企業も出資するところまで話がまとまり、社長を選ぶ段になつて金岡が大きく浮上した。東大出である。かつ、「金岡家」の次期当主ではないか。

だが、北陸製塩の企画部長からいきなり社長というのは性急に過ぎた。そこで地元経済界を代表するかたちで加越能鉄道社長、高岡文化ホテル社長を兼務し、元北陸電力副社長である西泰蔵が社長に推され、金岡が代表権を持つ専務ということになった。

金岡は、実兄が通産省の工業技術院に勤めていたことや、奉天航空隊で同期だった山本卓真が富士通信機製造で電子計算機の開発に従事していたことに刺激を受けていた。さらにいえば、地元経済への貢献を是とする家風があつた。

機種を選定を任された金岡は、国産、外国製の主要な計算機をつぶさに調査し、技術的にUNIVAC機が最も進



んでいるという結論を出した。この時点では正しい選択であった。

一九六四年一月十一日、富山相互銀行、富山地方鉄道を中心に、資本金一千万円で「株式会社富山計算センター」が設立された。本社は富山市入船町三一番地に置き、北日本放送局の旧送信所（鉄筋平屋約百八平方メートルと木造平屋約十七平方メートル）を間借りし、三月十日にUNIVACのPCCSが設置された。

県経済界をあげての新会社であったため、役員には錚々たる顔ぶれが名を連ねたが、従業員は十七人しかいなかった。この中に岩田三郎（のち計算部長、東京事務所長）、松野勲（のち大阪センター所長）などがいた。

営業、打ち合せ、パンチカードの納品、採用などは金岡がすべて一人でやった。商工会の会員としてセンターの設立には参加したものの、自社の計算業務はソロバンで十分という経営者が少なくなかった。

財布の中身を知られるのが嫌だという感覚が強かったため、日本海瓦斯、細川機業、富山地方鉄道など地元企業からの受託計算から始まった。富山市など地方公共団体、北陸電力などに事業が拡大するのはのちの話である。

「最初はカツカツだった。社員の給料を払うと何も残らない。毎日、仕事を探して県内を飛び回った」

難物は雪だった。

富山市内は日本海に近いのでそれほどでもないが、高岡、礪波などは雪が深い。現今のように高速道路はなく、国道といえども消雪施設は完備していない。山越えの道は路面が凍結し、チェーンをつけていても車輪が空回りした。

吹雪にあつて立ち往生したこともあった。

「雪の道と悪戦苦闘しながら、納品したものでした。一度、カチンカチンに凍った雪に足を滑らせてね。持っていたパンチカードが一面に散らばってしまった。

かき集めはしたものの、使い物にならない。

——社員が苦勞して打ち上げたのに……。

と思うと、口惜しくてね、涙が出た。

雪に濡れたカードを見せて頭を下げ、もう一度、全部打ち直したこともあった」

そんなことを、金岡はよく語っていた。

創業期における同社の転機は二つある。

一つは一九六六年一月、日本通運の新潟支店から電子計算機の運用まわりを依頼されたことだった。日本レミントン・ユニバックは日通新潟支社にUNIVAC1004モデルⅡを納めたものの、「システム・サポートは当社の領域ではない」として富山計算センターに再発注したのである。

同社にとって初めての県外営業所の設置となった。

これがきっかけとなって、金岡はプログラム開発と計算処理の受託、さらに運用までを一貫するサービスの可能性に気がついた。

第二の転機は翌六七年である。

三菱電機の富山商品営業所との取り引きが始まった。これは三菱系列で地元の富山交易から売掛管理業務を受託したのがきっかけとなった。営業所の受注・販売管理業務を受託し、そのサービスの品質が好評だった。

きっかけが、新しいきっかけを生む。

折から三菱電機の本社でも商品管理の電算機処理を本社による集中処理に転換する作業が進んでいた。システムの変更とオーバーフローの問題から、富山商品営業所が高く評価している富山計算センターに全面的に委託する話がまとまった。

東京都世田谷区池尻にあった三菱世田谷ビル内に東京事務所が開設されたが、このことは情報処理サービス業にならずに計算センター業の世界にとって「事件」以外の何ものでもなかった。天下の三菱電機が、名も知れぬ地方の計算センターに業務を委託する、というのである。

東京事務所の開所式は六八年二月三日午前十一時から、

恵まれた天候の下で関係者約二百人を集めて盛大に行われた。

と同社の広報誌「広報計算センター」二月二十日付号は記している。

続いて同年、名古屋、七〇年に仙台、大阪と全国展開がスタートした。

この間、富山センターの計算機をUNIVAC120からUSSCにレベルアップしたが、PCSからストアッド・プログラム・システムへの転換がうまく行かなかった。日本能率協会に勤めていた下條武男と知り合ったのはこのときである。

「エクスターナル・プログラミングとカードの運用から、インターナル・プログラミングと磁気テープの運用への転換というのは、それこそシステムの概念がまるつきり違う。社員は手探りでバタバタやっているし、計算機はうまく動いてくれない。そこで下條さんにコンサルティングをしてもらった」という。

「スムーズな運用ができるようになるまで、二年か三年かかったのではなかったか」

要員の養成に時間がかかったのである。

一九六七年に下條が独立して「日本コンピュータ・ダイナミクス」というシステム設計とプログラム作成の専門会社を東京・恵比寿に設立したとき、金岡は諸手をあげて賛成し、資本金百万円のうち二十万円を出している。

後年、下條は

「系列化してやろうとか、うまく儲けてやろうというよ  
うな、俗っぽい欲がまったくない、純粋な人でした」

と語っている。

このあたり、裕福な家に生まれた者に特有な屈託のなさ  
というべきかもしれない。

三

地元経済界に支えられ、さらに三菱電機という強力な顧  
客を得た富士計算センターは、順調に事業を拡大していっ  
た。

一九七二年度における同社の状況は次のようであった。

【本社所在地】

富山市桜橋通り一―一八（富山本社）

東京都港区芝西久保明舟町二―一（東京本社）

【計算センター】

札幌、仙台、新潟、富山、高岡、東京、名古屋、大阪

【資本金】一億五千万円

【従業員数】五百四十七人

【売上高】十七億円

【業務内容】①受託計算②データ入力③ソフト開発④要員

派遣

【使用機械】

UNIVAC USSC

MELCOM7700

FACOM230―25

MELCOM3100―10T

従業員の数で比較すると、同じ時期、計算センターの最  
大手は日立製作所系の日本ビジネスコンサルタント（NB  
C）一千四百人だった。これに次ぐのは富士通系の富士通  
ファコム（のち富士通エフ・アイ・ピー）一千人、日本証  
券金融系の日本電子計算（JIP）九百人であって、それ  
に続いて東京・大阪など大都市圏にある計算センターが三  
番手グループを形成していた。

すなわち、協栄生命系列の協栄計算センター四百人、伊  
藤忠商事系列のセンチュリリサーチ センタ四百八十人、  
住友銀行系列の日本情報サービス四百二十人、三和銀行系

列の東洋コンピュータサービス四百五十人、独立系の日本計算センター四百人である。という状況の中で従業員五百四十七人というのは全国第四位の規模ということになる。

気がついたとき、いつの間にか富山計算センターは全国で第四位、独立系であり、かつ地方都市に本社を置く企業ではトップに位置していた。

——地方計算センターの希望の星。

としての重責が、金岡の肩にかかってきた。

以後、金岡は独立系計算センターの全国組織「日本計算センター協会」を創設し、七〇年二月に社団法人・日本情報センター協会が発足するに当たってコトの成否を左右する役割を負う。

さらにのち電気通信事業の自由化をめぐっては、早期の自由化に向けて精力的に動き、ついには一九八五年四月の電気通信事業法施行を実現した。それらのことごととは別に章を立てて書く。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

インテック東京本社 登記上の本社は富山市だが、仕事の関係や社員数の観点から東京にも本社機構を分割して設置していた。地方に本社を置く情報サービス会社の多くは東京に営業所や支社を置くのが一般的だが、インテックの場合、早くから富山、東京、大阪の三拠点を軸に地域ごとの所管を明確にし、それぞれの実情に応じた事業展開を行っていた。

パソコン通信 インターネットが普及する前段階に、パソコンの個人ユーザーが公衆回線で結んで草の根的に開始し、電子メールや電子掲示板を楽しむグループが形成された。商用サービスが提供されたのは一九八六年からである。日商岩井と富士通が米コンピュサー社の技術を導入して開始した「ニフティ・サーブ」、日本電気の「PC-VAN」、アスキーの「アスキーネット」、フジミツクの「EYENET」、朝日新聞社の「ASAHINET」、NTTPCCコミュニケーションズの「NTTPCCネットワーク」などが代表的なサービスだった。インテックも「Trīp」の名でサービスを行っていたが二〇〇五年一月末日をもって終了した。

川上睦水 かわかみ・むつみ/1921〜 高知市に生まれ旧制高知高校から東京帝国大学工学部に進んだ。研究員として東光電気に入入しているうち終戦となりそのまま入社したが五二年妻の実家を継ぎ駅弁製造販売のカワカミ社長となった。社業のかわら五九年塩尻市中央公民館館長、六一年塩尻市体育協会会長、八二年塩尻市観光協会会長を歴任した。著述論文「合金鑄塊分析

への定量分光法の一應用」などがある。  
松本市の雑誌 松本タウン情報社刊行の「タウン情報」第二号による。

不二越 長崎県出身の井村荒喜が福沢桃介の援助を得て一九二八年に創業した「不二越鋼材工業」が前身で、精密工具の国産化を目指した。戦前・戦中は軍需工場に指定され、戦後は農業・工業用機械に向けたベアリングの製造が主な事業となった。のち油圧機械、溶接ロボットなどにも進出している。

大福帳 日本古来の商売管理方法で、年月別、地域別、得意先別などに分類した帳面に売掛け、買掛けなどの情報を記入しておき、入金があれば当該項目を消しこむ。現存する日本最古の商業帳簿は、伊勢の富山家の「足利帳」で、元和元年(一六一五)から寛永十七年(一六四〇)まで二十五年間にわたって富山家の財産を記録している。ちなみに大福帳の根源は十五世紀から十七世紀イタリヤ商人が多用した帳簿であつて、その表紙には「各商人は一目的のために働いていて、この目的を満足させるためにあらゆる努力を尽くしている。だれでも生産手段(資産)のために、商取引を行い、そして自由に追求し、そして利益を競う」「そのために商人はどの帳簿の初めでも、主イエスの御名を記して業務を始めべきで、常に心の中に尊い神の名を留めるべきである」などの文言が記された。富山家「足利帳」表紙に「伊勢大神宮」五大方菩薩」と書かれているのはその名残りとする説がある。『パチョーリ簿記論』(本田耕一、森山書店)。

加越能鉄道 一八九七年開通の中越鉄道(のちのJR城端線)に接続するため北陸線石動駅から中越鉄道福野駅を経由して青島に至る砺波鉄道が建設された。一九一九年、金沢と福野を結ぶ金福

鉄道を合併し「加越鉄道」と改称、四三年の交通大統合で富山地方鉄道（地鉄）に統合のち五〇年「加越能鉄道」となった。庄川ダム建設の資材運搬で活況を呈したが、過疎化による乗客数の減少で七二年九月を以って全線が廃止された。のち富山県内の路線バスを中心とするバス会社となった。

153 闘士

第五百五十三

闘士

一

インテックのほかに、地域の計算センターとして設立され、「全国区」に成長した会社がもう一社ある。設立時の名称は「栃木県計算センター」、のちに「TKC」の名で知られる。

TKCの社名は、「栃木県」のT、「計算」のK、「センター」のCであるということになっているし、事実、ユーザーの多くがそのように略して呼んでいた。ところが同社によると、「もう一つの意味が隠されている」という。

この章ではその話を書く。

創業者の名「タケシ」である。

この創業者というのがすごい。戦時中は陸軍の上官と戦い、戦後には国を相手に戦った。情報サービス会社の創業者でこれほどの闘士は、後にも先にもいない。

創業は飯塚毅という公認会計士が一九四六年四月に開いた「飯塚毅計理士事務所」にさかのぼる。

いや、この表現は正確ではない。というのは、日本の公認会計士制度は一九四八年に「公認会計士法」が制定されるまで存在しなかった。四六年四月現在、飯塚毅は計理士の資格をもって事務所を開設した。

飯塚は一九一八年（大正七）、栃木県の鹿沼町（のち鹿沼市）の布団屋に生まれている。

「生家は杉の皮を屋根に葺いた三軒長屋で、四畳半、六畳の二間しかなかった」

と当人がのちに語っている。

少年期に二度の大怪我をした。

一度目は小学校に入学する直前、夜道を無灯火で走ってきた猛スピードの自転車にはね飛ばされ、それが原因で肋膜炎を患った。入院は半年に及んだという。これがために小学校の入学は普通より一年遅れた。

二度目は一九三六年三月、鹿沼農商学校を卒業する前夜、母親と連れ立って行った銭湯で熱湯を浴びた。全身に火傷を負ったが、息子の悲鳴を聞いて全裸のまま男湯に飛び込んだ母親の果敢な行動で一命を取りとめた。

——包帯をぐるぐる巻きにして、翌日の卒業式に卒業生総代として出席した。

というエピソードがある。

福島高等商業学校に無試験で進んだ。



同校は一九二二年（大正十一年）に全国で七番目の高等商業学校として、福島市に隣接した清水村（のち福島市に編入）に創設された。福島県は当時、全国有数の生糸産地であつて、福島市は商業が盛んな土地だつた。

東北地方唯一の高等商業学校とあつて、百四十人の定員に対して三倍以上の入学希望者が全国から殺到した。その難関を無試験で合格したのだから、よほどの秀才であつた。

このとき家から二十五円の送金があつた。それではやりくりがつかない。

そこで、かねて座禅会で知り合つた満願寺の大隅宗寅和尚に頼み込んで寄宿させてもらい、学校まで往復十余キロの道を徒歩で往復した。歩いている間に「論語」をすべて暗誦した、という。

満願寺は、現在の地番でいうと福島市黒岩字上ノ町四三に当たる。「黒岩虚空蔵」と呼ばれ、古くから虚空蔵信仰を集めていた。

江戸時代の福島藩主であつた上杉、堀田、板倉ら大名が寄進した美術品や工芸品を数多く残し、境内から溪谷の断崖や奇岩を望むことができる。阿武隈川である。

こう書くと、何やら豊田佐吉、野口英世といった明治、大正のころの立身出世譚を創作しているようだが、そのよくな状況は地方都市において、昭和に入つても変わらな

つた。独り飯塚に限らず、貧家の苦学生はそのようにして大学を目指した。

東北帝国大学の文学部法科に入ったのは三九年の四月だつた。ここでも首席で入学したため、東京帝大法学部の末延三次教授が奨学金三十五円を出した。

飯塚を主人公に高杉良が著した経済小説『不撓不屈』では、「奇特な人がいたものだ。大金持ちの篤志家なのだろう」と記している。

末延三次は三菱蒸気船会社のちの日本郵船副支配人、明治生命取締役を歴任し、東京海上火災会長を務めた末延道成の子息である。

三次は父の遺産の内から百万円をもつて「末延財団」を創設し、その基金による利子のうち年五千円を学術研究費として帝国学士院に、残りの利子を有望な学者と貧困な学生に給費した。一九五三年から六〇年まで東京大学付属図書館館長を務めた。

飯塚は翌四〇年夏、フィリピンのマニラで開催された文部省主宰の日比学生会議に日本代表の三十人の一人として参加した。その帰路、台湾高雄港の税関で旅行カバンから『資本論』の原書が発見されて事件になつた。

台湾はこのとき日本領であつて、かつ『資本論』は発禁となつていた。団長の立教大学教授・松下正寿が中に入

てことなきを得た。

ともあれこの青年は世渡りが下手で、何ごとにも真正面からぶつかっていく。真正直であるがために、「事件」を引き起こすか巻き込まれてしまう癖があった。闘士としての素養は十分にあった。

四三年二月、長男・真玄が誕生した直後、宇都宮市に駐屯していた陸軍東部軍第十四師団第四十部隊に入隊した。帝大生なので本来であれば士官見習いとなるべきだったが、在学中の態度が反抗的と評価されたために二等兵として配属された。

戦前の日本陸軍は農村の疲弊を憂い青年将校たちが決起するなど純粋な面もあったが、日米開戦を境にその質は急速に悪化した。のち上等兵に昇格、さらに幹部候補生となつて東京・小平にあつた陸軍経理学校に入学した。

四四年、群馬県太田の航空教育隊、福島県郡山の航空教育隊を経て四五年六月、福岡の第十六方面軍司令部経理課に配属、さらに同年七月、熊本県金峰山第一線地下陣地現場長を命じられ、ここで島原湾の向こうに大きなきのこ雲が上がるのを目撃した。

長崎に原爆が投じられた瞬間であつた。

八月十五日、天皇の肉声による大詔渙発に伴つて陸軍予備役主計少尉に任じられ、九月十八日、故郷鹿沼に帰着し

た。戦時下の物資不足で綿や布が手に入らなかつたために実家は布団屋を事実上閉め、近くの農家から一反歩の土地を借りて農業で生計を立てていた。

ところが彼は「オレには農業は似合わない。別のことで身を立てるさ」と言った。すでに経理や財務の相談役となることを決めていたからであろう。

四六年の二月に政府は金融緊急措置令を公布し、金融機関の預金を封鎖した。同時に公布した日本銀行券預入令とともに、三月二日までに新円に切り替えることで急激なインフレに対応しようとしたのである。

このとき、飯塚は地元のと建業者から相談を受けた。「五十万円の預金を凍結されない方法はないか」というのである。

飯塚は法令を精査し、「別段預金」が凍結の対象になつていないことを発見した。足利銀行に別段預金として預け、引き下ろすことに成功した。これが計理士事務所を開くきっかけとなつた。

事務所とはいえ、実家の布団屋の二階だつたし、契約は四七年になるまで一件もなかつた。

「最初の契約は岩村木工所という従業員二人の零細企業で、顧問料は月三千円だつた」という。

二

情報サービス産業とのかかわりでいうと、六〇年代の前半まで、飯塚はその外側にいる。

四九年四月にアメリカ公認会計士協会（AICPA）の行動基準書にあった「フィールド・オーディティング」を翻訳・翻案して「巡回監査報告書」を策定、会計士が公正潔白であるべき旨を文章化した。

五一年五月には鹿沼市公益委員会の委員長に選任され、五五年七月にアメリカン・プレジデント・ラインズ（APL）社の日本における税務顧問に就任した。

六〇年末時点で飯塚穀会計事務所の職員は鹿沼に三十三人、東京に六人の計三十九人、関与先は四百九十三社に達し、翌六一年七月には鹿沼市に鉄筋二階建ての事務所を、十月には東京都文京区後楽二丁目に飯塚ビルを竣工させている。

情報サービス産業とのかかわりは希薄だが、しかし栃木県計算センターの生い立ちを語るとき、国税庁と検察庁を相手に、国会まで巻き込んだ「飯塚事件」は避けて通れないであろう。

筆者としては、その経緯をどのように書き表すべきか少

しく悩んだ。結果、「産経新聞」に掲載された一九七〇年八月十九日と十一月十二日の記事を紹介することで、概要をとどめることにした。

以下、記事の全文。

七〇年八月十九日付 栃木版朝刊

### 飯塚事件四被告、無罪を主張

#### 最終陳述で検察側に反論

鹿沼市西鹿沼町の飯塚会計事務所が、別段賞与を（隠れミノ）に脱税を指導していたとして国税庁関東信越国税局に摘発されたいわゆる「飯塚事件」で、法人税法違反（脱税）教唆と証拠隠滅罪に問われていた鹿沼市樺山町×××、〇〇〇〇被告（三八）ら四人の元飯塚会計事務所職員に対する第六十七回公判が、十八日午後、宇都宮地裁（須藤貢裁判長）で開かれ、四人の被告が最終陳述をして結審した。

四人の被告は最終陳述で「別段賞与を究明するのなら、なぜ、別段賞与として計上することを考え、それを指示命令した飯塚所長を追及しないのか。命令を忠実に実行したわれわれ兵隊だけが被告の身になったのは全く不公平だ」、「しかも、別段賞与が脱税指導の方法として指示、命令したものでないことは、飯塚所長が起訴されていないことから明白」、「検察側の調べは、接見禁止という嚴重な身柄

拘留のうえ連日連夜続けられた」「調べにあたっては、頭から犯人扱い。威圧やヒボウをほしいままにして証言をとった。犯人を作り上げてしまふ——というやり方だ」、**「関連会社の人たちは、自分たちの責任を回避しようと、税務署や検察当局にわれわれに不利な供述をした。内容は事実と反する」**——などいずれも検察側の主張に激しく反論して無実を主張。足かけ七年間、被告の立場におかれたウツブンを晴らすような内容だった。

(文中の住所、被告人名は筆者において伏せた)

七〇年十一月十二日付 全国版朝刊

### 飯塚会計事務所脱税事件に判決

元職員四人は無罪別口賞与指導の証拠ない

**【宇都宮】**栃木県鹿沼市西鹿沼の飯塚会計事務所(飯塚毅所長)が別口賞与を「隠れミノ」に加入法人に脱税を指導したとして国税庁関東信越国税局の摘発を受けたいわゆる「飯塚事件」で法人税法違反(脱税)と証拠隠滅罪に問われていた同会計事務所の元職員四人は十一日の宇都宮地裁の判決で全員無罪となった。求刑はいずれも懲役四月だった。起訴らしい七年ぶりの判決である。

(被告人住所、氏名略)

いずれも三十六―三十七事業年度に関与法人の法人税確

定申告にさいし、法人税をまぬがれるため架空の従業員別口賞与を計上するように関連会社を指導、四人で計八件、四百七十三万円を脱税させた。

その後、発覚をおそれ決算日前にさかのぼる日付けの臨時社員総会議事録や従業員別の別口賞与貸付承諾書などを偽造して脱税指導の事実を隠した——として宇都宮地検から起訴されていた。

須藤裁判長は判決の中で四人の罪状についてそれぞれ「別口賞与は仮装であり、これによって脱税をしたことは明白だが、被告人が之を教唆した事実は証明がないし、その証拠を隠滅する意図があったとは認められない」また「別口賞与が仮装であることの証拠は十分でなく、証拠隠滅罪も成立しない」と述べ、四人全員を証拠不十分で無罪にした。

この事件は三十八年二月、国税庁関東信越国税局が「飯塚会計事務所は利益のかんりの部分を還元、従業員別口賞与の名目で損金として計上、同時にそれと同額を従業員から借り入れた形にさせて税金がかからないようにする経理方法をとっている」と大規模な調査を開始した。三十九年三月、飯塚税理士を税理士法違反で、また〇〇被告ら四人の職員を飯塚税理士の共犯として宇都宮地検に告発した。

同地検では〇〇被告ら四人を逮捕、起訴したが、当初主

犯としていた飯塚税理士を逮捕せず、不起訴処分にした。飯塚税理士は「犯罪の証拠もない単なる予断によって一人の税理士のまっ殺をはかるもの」と正面からかみつぎ、衆議院大蔵委員会に救済を求めたため、三十九年三月から三ヶ月間、事件の背景や国税庁の調査方法をめぐって国会でも大きく取りあげられ、国税庁対飯塚事務所の一騎打ちと全国的に騒がれた。

### 七〇年十一月十二日付 全国版朝刊

【解説】三十八年二月、国税庁関東信越国税局は「飯塚会計事務所に関与する法人の相当数が、法人税の確定申告にさいして同会計事務所の指導で、利益の部分を還元、従業員別段賞与の名目で損金として計上、同時にこれと同額を従業員から借り入れた形にして税金がかからないようにする——という同一類型のきわめて異例の経理方法をとっている。しかし、この別段賞与は最初から支払う意思のないもので、飯塚事務所の行為は脱税指導だ」として同事務所や関与法人の大規模な調査を開始した。

これに対し飯塚税理士は「犯罪の証拠もなく、単なる予断によって一人の税理士のまっ殺をはかるもの。事件は背後に高級官僚の復しゅう心によるデッチ上げがある」と正面から対決した。国税庁は調査の結果、脱税指導の事実は

明らかだとして、三十九年三月、飯塚税理士を税理士法違反で、また〇〇被告ら四人の職員も共犯として宇都宮地検に告発した。

同地検は、飯塚税理士を同容疑で取り調べる一方、四人を逮捕したが、三十九年四月、主犯とされていた飯塚税理士が不起訴処分となり、〇〇被告ら四人だけが法人税法違反（脱税）教唆と証拠隠滅罪に罪状をきり換えられて起訴されるといふ、いわば「首なし事件」となった。

足かけ七年、約六十回に及ぶ公判には八十人の証人が出廷。〇〇被告らが関与法人に別段賞与として計上することを指導したのは、脱税のために利益操作をした架空のものだったのか、本当に支払うつもりだったのか——脱税指導の犯意があったのかどうかの一点を核心に争われた。

この事件について飯塚税理士は衆院大蔵委員会に救済を求めたため、三十九年三月から三ヶ月間、国税庁の調査方法や事件の背景をめぐって国会でも取りあげられ、全国的に税務関係者の関心を集めていた。

同じ紙面でありながら、「別段賞与」「別口賞与」の二通りの表記が使われている。飯塚側に立つと「別段賞与」、国税・検察側に立つと「別口賞与」となって、「段」と「口」の違いだけで税法上の解釈が大きくことなるらしい。

そのあたり筆者が分からないように、当時、この記事を書いた記者たちもよく分かっていなかった。

国会でこの問題を取り上げたのは社会党の衆院議員・平岡忠次郎、自民党衆院議員の渡辺美智雄、民社党党首・春日一幸、社会党参院議員・戸叶武、同衆院議員・戸叶里子などであり、ときの大蔵大臣は田中角栄、大蔵省直税部長は鳩山威一郎である。

うち渡辺美智雄は当選一回の新人議員だったが、栃木県西那須野町で事務所を開いている現職の税理士でもあった。このときの国会議事録を読むと、なるほど渡辺の舌鋒は鋭く国税庁——さらには国家権力——の傲慢ぶりを衝いている。

### 三

計算センターを設立したのは、「飯塚事件」のうち飯塚個人にかかわる司法調査が終結した三年後の一九六六年十月だった。資本金は百万円で、全国の公認会計士に電算処理サービスを提供するのが目的だった。

なにゆえに計算センターを作ったかを自ら語った講演録が残っている。七〇年十一月十一日、仙台市で開かれた東北税理士会主催のセミナーでの熱弁がそれである。

わたくしは昭和三十七年にニューヨークで開催された第八回世界会計士会議に参加してアメリカにおける会計人の危機的狀況を目の当たりにして参りました。それは全米七千の銀行がコンピュータを駆使して会計業務に進出しているという現実です。わたくしは、やがて日本もアメリカのような状況になるに違いない、と考えました。

今後の会計事務所の進むべき道として、コンピュータ利用は絶対に避けて通れないと考えたからこそ、わたくしは昭和四十一年十月に株式会社栃木県計算センターを設立したんです。

そして昭和四十三年九月に計算センターを開設しましたが、第一号会員は渡辺美智雄先生です。渡辺先生には世にいう「飯塚事件」でも、ずいぶん助けていただきました。創業時はせいぜい栃木県下の会計事務所を相手にと考えていましたので、社名を栃木県計算センターとしたのですが、東京にもお客さんがだんだん増えてきた。そうなる栃木県計算センターの社名は馴染みませんから、飯塚毅のたけしをアルファベットに置き換えて「TKC II テイケイシイ」としたわけなんです。

しかし、計算センターは想像以上にお金がかかり、資金繰りがそりゃもう大変だったんです。それこそ最愛の女房

を質に入れなければならぬほど資金繰りで苦労しました。財産は売り払い、家も二番抵当、三番抵当にして、すんでのところで丸裸にされるどころでした。

強盗をやるわけにはいかないし、泥棒に入るわけにもいかなないので、運転資金をどう工面するかで家内とあれこれ話したものです。長男に大学院を中退させて、TKCの仕事を手伝わせるようにしたのも、そのためなんです。

しかし、わたくしの目は節穴ではなかった。

TKCシステムが整備、強化されるにつれて、TKCシステムを導入する会計事務所が増えてきたお陰で、前途に曙光が見えてきたではありませんか。

繰り返しますが、自利利他の精神こそがTKC創設の理念であります。コンピュータ時代に遅れを取ることは、職業会計人として自利利他の精神に反するんです。どうか、このことを肝に銘じていただきたい。ご静聴ありがとうございます。

講演は予定の一時間を十分ほどオーバーして終わった。演壇から降りた飯塚に、東北税理士会の女子事務員が鹿沼の事務所から電話が入っていることを耳打ちした。

それは宇都宮地裁で元職員四人の無罪判決が出たことを知らせる電話だった。

## 補 注

計理士 国内産業の発展や税法の複雑化とともに企業の会計や税務を専門に管理する人材が求められ、一九一四年(大正三)に初めて「会計士法案」が国会に提出されたが時期尚早として制定にいたらなかった。二一年初の会計士団体である社団法人・日本会計士界が発足し、政府が資格認定と制度化に向けて具体化策を講じたのは二七年のことだった。

戦後、財閥解体に伴う株式の放出で投資家層が大衆に拡大したことから、公正な株式取引市場の確立と並んで投資家保護を目的とする会計監査制度と会計の専門家を望む声が高まった。四八年(昭和二十三)大蔵省は計理士制度調査委員会を設け、米英の会計士制度に準じた公認会計士法案を作成、同年七月に公認会計士法が成立した。

銭湯 戦前の銭湯はいまのように湯を入浴に適した温度に調整せず、グラグラと沸かした熱湯の壺から浴槽に湯を流し込み、入浴客が冷水を注いで調整するケースが多かった。そもそもは江戸時代の銭湯がこんにちのように肩まで湯につかる形でなく、膝ほどまでの湯に入って蒸気で肌を蒸す方式だったことよって。蒸気が逃げないよう出入口を狭く低く設けたため、室内は薄暗く、湯船を間違えて火傷をする人がいないでもなかった。

末延道成 すえのぶ・みちなり／1855～1932。高知県に生まれ一八七九年東京帝国大学を出て三菱蒸気船会社に入った。日本郵船副支配人、支店長を経て明治火災の設立に参画し明治生命、東京海上火災の取締役を兼務した。また鉄道事業にも参加し

三菱財閥の元老格とされた。

松下正寿 まつした・まさとし／1929～1986。京都市に生まれ一九二二年立教大学を出てアメリカに留学、国際法と政治学を学んで二四年に帰国、立教大学教授となった。

大詔渙発 天皇が自ら詔勅を発すること。ここではいわゆる「終戦の詔勅」とそれに伴う軍人への告諭を指す。

渡辺美智雄 わたなべ・みちお／1923～1995。千葉県に生まれ一九四三年東京商科大学(現・一橋大学)専門部を繰上げ卒業となり学徒動員で陸軍に入った。敗戦後復員し連合国軍総司令部将兵を相手にした通訳で身を立て、読売新聞社で記者をしたのち西那須野町に計理士事務所を開いた。五五年栃木県議、六三年衆院議員となった。

春日一幸 かすが・いっこう／1910～1989。岐阜県の農家に生まれ通信講習所高等科を出て一九二九年に上京、のち名古屋中央電話局職員を経て、愛知県議を二期務めた。敗戦の直後に発足した日本社会党結党に参加し五二年の総選挙で当選、以後は右派社会党の論客として西尾末広に同心した。

戸叶 武 とかの・たけし／1903～1982。栃木県に生まれ朝日新聞社の記者を経て一九三〇年上海に渡って朝日系列の「大陸新報」で政治部長を務めた。第二次大戦後、参院議員となった。七一年栃木県知事選に立候補したが現職の横川信夫に破れた。

戸叶里子 とかの・さと／1908～1971。長野県に生まれ一九二九年同志社女子専門学校を出て河上末子(河上丈太郎の妻)が開いた勤労者のための英語塾で教師を務め、三〇年夫の戸叶武とともに上海に渡った。ここで「大陸新報」の新聞の記者となっ



た。敗戦の翌年の総選挙で衆院議員となり母子保護や売春防止法の成立に尽力した。

鳩山威一郎 はとやま・いichろう / 1918 ~ 1993。鳩山一郎 (一八八三 ~ 五九) の長男として東京に生まれ一九四一年東京帝国大学を出て大蔵省に入った。終戦時は海軍主計少佐だった。第二次大戦後大蔵省に復職し理財局、主計局の局長を歴任し七一年事務次官というエリートコースを歩んだ。七四年参院議員となった。

154 天下を取る

第五百五十四

天下を取る

一

野崎克己、松尾三郎、金岡幸二、飯塚毅を受ける人物となれば、CSKグループの創業者・大川功をあげなければならぬ。

経歴をざっと書けば、次のようになる。

一九二六年（大正十五）、大阪・船場の服地問屋「大川商店」の次男坊に生まれた。

四八年早稲田大学専門部を卒業したが、重い肺結核にかかり八年間の闘病生活を強いられた。健康を回復して社会に出たのは三十歳のときだった。

日本計算センター取締役などを経て、六八年CSKの前身である「株式会社コンピュータサービス」を設立し、社長に就任した。当初二十人でスタートしたこの会社は、十年後の一九七七年、本社を東京に移し、約三千人に達していた。驚くべき拡大であった。

国内の情報サービス業で初めて株式を東京証券取引所第

二部に上場し、八四年セガ・エンタープライゼス会長に就任した。その後もアスキー、亜土電子工業に出資して傘下に収めた。私財五億円をもって大川財団を創設し、ニュービジネス協議会（NBC）ではセコムの飯田亮、リクルートの江副浩正とともに後進を育てた。

二〇〇一年三月期、セガがゲーム機「ドリームキャスト」から撤退するのに伴って八百億円の特損失を計上した。その際、個人で八百五十億円の資産を贈与して危機を救った。

一九九六年早稲田大学名誉理学博士号、勲三等旭日中綬章。二〇〇一年三月没。享年七十四。

さて、この人物をどう評したのか。

情報サービス業界での評価はあまり芳しくない。

——あれはソフト会社じゃない。ただの派遣屋だ。あからさまに言い放った人は幾人もいる。

あるいは、

——要員派遣を定常化した第一等の「戦犯」である。という表現もあった。

——自己顕示欲の強さは天下一品であった。と言う場合もまた、好感情を抱いていないであろう。

——浪花商人の典型であった。

事実そうであった。

ただし、要員派遣の定常化が、果たして大川功という個人ないし、コンピュータサービスという企業一社の問題に帰結するかどうか。なるほど、自社の株券に自分の顔を刷り込んだのは、響蹙ものには違いないが、

——そこまでやったのは、いかにも成り上がり的で面白い。

という声がないわけではない。

もつと、響蹙ものだったのは、創業期のオフィスと服装であろう。

そのオフィスには、靴の爪先が引つかかるほど毛足の長い絨毯が敷き詰められ、紺地に「CSK」の文字を細かく織り込んだ特注のスーツを着込んだ大川以下の役員が居流れ、その裏地は真紅の絹であつて、しかも龍の文様があしらわれていた。

どう見ても、業界違いのオフィスであつた。

いまにして思えば、それは大川——ないし創業期の取り巻きたち——の、精一杯の「伊達」だったのに違いない。元を手繰れば歌舞くことである。歌舞くとは「斜行（かぶ）く」ことでもある。

語源となつた伊達政宗は、その心意気と覚悟のほどを派手な装束に托した。すでに老いて利休が示す侘び寂びの境

地に至つていた秀吉は、ゆえに正宗を愛し、たかが奥羽の覇王に過ぎないこの若造に天下の位を譲ろうとさえ考えない。

そう。大川は天下を目指した、といえるかもしれない。

ただ、大川が一期期、タクシー会社の経営に携わつていたことをもって「不逞」と呼ぶ向きは、考えを改めたほうがいい。樞尾忠雄であつても、最初は下請け仕事の合間に作つた「タバコリング」——人指し指にはめると両切りタバコを根元まで吸うことができた——を夜店で売つていたのである。

大川がコンピュータやプログラムやオペレーションの知識を持つていなかったことも、問題にはならない。また彼が一期期、最終学歴を「早稲田大学政治経済学部卒」と称したことも、この際はどうでもいい。

「あなた、学歴が違つてるよ」

大川にそう論したのは、川口重信である。

川口が興した「アドービジネスコンサルタント」は規模においてCSKには到底敵わなかつた。

だが川口は早稲田大学弁論部の元主将であつて、名は大隈重信にちなみ、森喜郎、小淵恵三は後輩に当たる。かつ東京都情報処理産業協同組合理事長、日本パンチセンター協会会長を務め、生粋の江戸っ子だけに言辞に衣を着せない。

「そしたらさ、頭がいい人なんだね、すぐ分かって、次には専門部卒って直していた。そういうところは偉かった」

二

少年期を商売の町で過ごしたことが、

——もうかってナンボ。

のビジネスマインドを形成した。

次いで八年に及ぶ闘病の体験が「出遅れた」という強烈な思いを抱かせた。

いや、出遅れどころではない。働かざるもの食うべからず、の商売の町で、大学まで出ながら何もせず、とうとう三十歳の声を聞いてしまった。

——落伍者。

とさえ、当人は思い、深刻に悩んだ。

年齢からいつてまともな就職口はなかった。

実兄の会計事務所を手伝っているうち、一九六二年、日本IBMのセールスマンが訪問してきた。「IBM1401」を売り込みに来たのである。町中のちよつとした会計事務所にも計算機を売り込もうとしていた当時の日本IBMの営業網を垣間見ることができた。

これが彼の転機となった。

日本IBMが見込み客向けに行っていた「パンチカードシステムの講習会」に出席した。ここで基礎的な知識を習得したとき、実兄が急逝した。その兄が参加することになっていた「大阪計算代行」という会社に入った。

このとき奥田耕己と席を並べて仕事をした。奥田は大川より早く独立して丸栄計算センター（のち「トランス・コスモス」と改称）を興す。

大阪計算代行は資金繰りに行き詰まり六六年に倒産した。大川はその経験を生かして、六六年十月に設立された日本計算センターに移籍し、とうとう取締役大阪支店長まで上り詰めた。

ところが受託計算サービスは、マシン代やオフィス代がかかる。パンチマシンやコンピュータを持たなければ仕事にならない。初期投資が必要なうえ、回収に何円もかかる。であればこそ計算センターは放送局や金融機関、鉄道や運送会社などがバックになり、自らがユーザーとならなければ事業として成立しなかった。

しかもオンライン・サービスを始めようとすれば「億」という途方もない単位の資金が要る。日本計算センターはアメリカのコントロール・データ（CDC）社のコンピュータを使って技術計算のTSSサービスを展開しようと計画し、大川にも顧客を取るよう指令がきた。

ところが地場の大手企業は、すでに独自のコンピュータを持っていた。圧倒的多数の中小企業にTSSサービスを売り込んでもなかなか契約が取れない。そもそも技術計算の需要がなかった。

そこで考えたのが、プログラム開発技術者やオペレータをユーザー企業に向わせるビジネスモデルだった。大川がそういう発想を持ったのには、当時、日本電信電話公社の東京電話局に勤務していた谷村外志男（のち日本情報研究センターを創業）の影響が多分にあった。谷村については稿を改めて書くが、少し先回りをする。

谷村は当時の状況を振り返って次のように言う。

「当時はオンライン・システムが普及し始め、MISがブームになりつつありました。東京電話局は電電公社のコンピュータ・センターでもあったので、全国からおおぜい見学に来られ、そのうち運用管理について話をしてほしい、という要望が寄せられるようになりました。で、セミナーの講師として引っ張り出されましたね」

谷村が講師として引っ張り出された先は日本経営情報開発協会や日本能率協会が多かった。日本計算センターも谷村を講師に招いてユーザー向けのセミナーを開催した。谷村の専門は「電算室の運用管理」である。

「そういえば、大川さんも私の話を真剣に聞いておられ

ましたな」

何の折だったか、記憶は定かでないが、谷村がそう言っていたことを思い出す。

パンチ業と運用サービス。

大川が自分を信じて独立したのは六八年十月だった。コンピュータの処理と運用にかかわるすべての付帯業務——カードパンチ、マシニング、オペレーション、プログラム開発・販売、さらにシステムの一括預託——を行うという意味で、社名は「コンピュータサービス」と名付けられた。資本金は五百万円で、奥田と谷村が役員に名を連ねた。

しかし思うようには行かなかった。

大川は毎日のように大阪の街を歩き、神戸、姫路、京都、奈良まで足を伸ばした。何せ大阪には「市」が多い。それぞれにそこそこの企業があり、何社かがコンピュータを入れていた。しかし、プログラム開発の仕事はメーカーが独占していた。細々とカードパンチの仕事があった。

### 三

終戦から以後、関西経済界はこんにちの何倍も力強い勢いを保っていた。解体されたといえ住友財閥の本拠地であって、国鉄より私鉄の近畿日本鉄道、阪急電鉄が幅を利

かせ、家電ブームに乗って松下電器産業、早川電機、三洋電機の家電御三家が夜を日に継いで操業し、鐘淵紡績、日本紡績など繊維メーカーも活況を呈していた。

さらに戦後ベンチャーの第一陣として、立石電機（立石一真）、日清食品（安藤百福）、エースコック（村岡慶二）、大和ハウス工業（石橋信夫）、サンスター（金田邦夫）、伊藤ハム栄養食品（伊藤傳三）、グリコ（江崎利一）、京セラ（稲盛和夫）、ダイエー（中内功）といった新興企業が相次いで台頭した。

彼らは一様に松下幸之助を先達と仰ぎ、鳥井信治郎・佐治敬三を師としていた。だけでなく、大阪には太閤様の伝説がある。

——わしも……。

と大川は思ったであろう。折から大阪・千里丘で万国博覧会が開かれた。アポロ十二号が「嵐の海」から持ち帰った「月の石」が展示され、岡本太郎が創るところの「太陽の塔」が物議をかもし、「パビリオン」「コンパニオン」という耳慣れない言葉が流行った。

会期百八十三日間に約六千四百万人が訪れ、一千二百人のガードマンが警備に当たった。日本警備保障というベンチャー企業が頭角を現した。

このとき、大川のもとに万博用の給与計算システムとパーキング・システムの仕事が舞い込んだ。会期中しか必要のないシステムだが、何が何でもコンピューターサービスの力で作り上げ、全国に名をとどろかせたかった。大阪万博のシステムを作ったとなれば一気に信用が増し、のちのの仕事につながるはずだった。

その通りになった。

関西最大の——その名を聞いたとき、関西人であれば誰もが信仰に近い感覚を覚える——松下電器産業から仕事が入ってきた。とっかかりは松下幸之助の講演を大川が聞きに行き、そこで挨拶したのが始まりだった。

「あんさんは何をしてなさる」

「コンピューターの仕事なら何でも」

という短い会話があった。幸之助はそれを覚えていて、

——コンピューターの運用をやってくれんか。

というのである。

システムの運用には夜間の仕事がついて回る。深夜から早朝にかけて、電子計算機をフルに動かして帳票を出力しなければならぬ。プログラム開発も機械の空き時間を使う関係から、どうしても徹夜にならざるを得ない。

——労働組合の問題がある。

労務管理の観点から、外注に委託することに決めた、と

いうのだった。

使っているコンピュータのメーカーに相談しても、要員の派遣という要請には応えてくれない。関西に本拠を置く情報サービス会社は計算センターかパンチ会社で、これも条件に合わない。

「ならば、わしがやったるわい」

これが時代のニーズに合った。

松下電器では四六年に労働組合が結成されていた。その結成大会に松下幸之助が出向き、

「あいさつをさせてほしい」

と申し入れた。委員長の朝日見瑞が採決を取ると、

「よかろう」

ということになった。

松下は壇上に立ち、

「正しい経営と正しい組合は必ず一致する」

と述べ、

「組合は、形なき真実の為政者、国家経営者としての責任意識をもって行動してほしい。今後、われわれの手で日本の本当のあり方を見出すことに成功しなければならぬ」

万雷の拍手を受けた。

そういう労使関係にあったが、常に適度な緊張感を維持していた。会社側は組合に指摘される前に改善措置を打と

うとした。

この話から、大川は二つのことを学んだ。

一つは、コンピュータを入れた企業は多かれ少なかれ松下電器と同じ問題に直面しているであろうということだった。外部にデータや処理内容を知られたくない金融機関や証券会社、クレジット会社などは、情報システム部門を別会社に切り離れた。それでも要員が不足していたので、外部から技術者の派遣を求めている。

もう一つは、労使関係を常に円滑に保つには、経営者であるおのれが自ら現場に向かい合っていること、おのれの声で考えを伝えなければ企業は成り立たない、ということだった。

この当時、大川が商談に使ったのは屋台のおでん屋だった。

のちの彼を知っている人は、この話を聞くと

——まさか。

と言うに違いない。あの派手好きが……。

だが冗談ではなく、本当に吹きさらしの屋台で熱燗を交わしながら商談をした。接待する金がなかったのである。最初のうち、大川は自分の給料を受け取っていなかった。すべてを会社のために使った。

河端照孝が当時のことを鮮明に記憶している。



東京から取材に行くわけです。

——よう来てくれなはった。

というわけで、夏だと大きなスイカ、冬だと熱々のおでんを出してくれました。彼の接待というのは、ちよつと変わっていて、「風呂、行きまひよ」と言っただけです。

新大阪駅の近くに、サウナや浴場やスポーツクラブを兼ね備えた施設がありましてね。そこに誘うんです。

お客さんにはマツサージ付き、飲み物付きのスペシャルコース、自分は飲み物付きのエコノミーコース。といったって千二百円と八百円ですからね。合計二千円でものすごく効果的な接待ができる。

この人は、大物になるな、と思ったものです。

しばらくして大川は身を飾り立て、よく話すようになった。

饒舌でさえあった。

おこがましく、かつ図々しく、理念を語り、理想を説いた。

——大川はきらいだ。

という人々は、この一点で彼を拒否せざるを得なかった。強烈な個性を、大川は発散し始めた。

コンピュータサービスは急成長を遂げていった。設立から四年目の一九七二年の会社情報が手元に残っている。

【本社所在地】 大阪市東区本町三一二七。

【事業所】 大阪、東京、名古屋。

【資本金】 三千万円。

【代表者】 大川功。

【従業員数】 八百九十人。

【事業内容】 ①システム設計およびプログラム受託②プログラマー、オペレーター、キーパンチャー、

SEの派遣③事務計算および技術計算の受託

④電子計算機室の運営管理⑤オフラインシステム、プログラム販売。

【使用機種】 TOSBAC5100×二台。

終生にわたって大川を

——一方の極地にいるライバル。

と目した金岡幸二のインテックは、このとき資本金一億

五千万円、社員数六百三十人であった。コンピュータサ

ービスが一步先んじて東京証券取引所第二部に株式を上場

したとき、金岡は言った。

「口惜しいが、たいしたものだ」

## 補注

セガ・エンタープライゼス 一九五一年に中山隼人が個人商店として創業し、六〇年「日本娯楽物産株式会社」、六五年にローゼン・エンタープライゼスを吸収合併して「セガ・エンタープライゼス」に社名を変更した。初期は駄菓子屋店頭に設置した子ども向けコリントゲーム機などを製造していたがやがてデパート屋上や行楽地などに設置された電動玩具やジュークボックスの製造を手がけ、六〇年代後半にアミューズメント施設の運用に事業を拡大した。

八三年に八ビットのマイクروطロセッサを内蔵した家庭用ゲーム機「SG1000」を発売、八五年にCSKが資本参加しコンピュータ・グラフィックス技術を応用したアミューズメント施設向けゲーム機で急成長した。日本IBMなどと提携して家庭用パソコンを開発したこともある。任天堂が家庭用ゲーム機に参入して以後、任天堂の「ファミコン」、セガの「メガドライブ」が市場を二分することになった。

アスキー 一九七七年五月、西和彦、塚本慶一郎、郡司明郎の三人が東京・青山に「アスキー出版」の名で設立し、八二年「アスキー」に社名を変更した。社名はコンピュータ用標準文字コード「ASCII」(American Standard Code for Information Interchange)に由来している。

マイクロソフト社と提携してMS-DOSの国内販売権を取得、一躍時代の寵児となった。八三年には八ビットパソコンをベースとする家庭用ゲーム機の新規格「MSX」を提唱してパソコン業界に旋風を起こしたが、八六年にマイクロソフト社が日本人を

設立するに当たって提携関係を解消、以後、ソフトウエアの受託開発と出版が主な事業となった。

株式を公開したのちバブル経済に乗って計画した宮城県築館のハイテクパーク構想が挫折したのをきっかけに資金難に陥り、CSKやユニゾン・キャピタルなど支援を受けた。現在の株式会社アスキーは子会社であった株式会社アストロアーツが社名変更したもので、角川書店グループの持株会社である角川ホールディングスの傘下にある。本来のアスキーは株式会社メディアアリースとなつている。

亜士電子工業 東京・秋葉原に本社を置き、マイコン応用製品を受託開発していたが、のちに独自製品を発売した。一九八〇年代のパソコンブームに乗って急成長し、パソコン用オリジナルボードを開発・販売およびパソコンショップ「T-ZONE」を展開した。一時期はパソコン業界をリードする一社だったが大手コンピュータ・メーカーの攻勢にあつてオリジナル製品部門を縮小、さらにウインドウズ以後にパソコンの低価格化と操作性が簡易化したことなどで経営不振に陥つた。CSKの財政支援を受け、「CSKエレクトロニクス」と社名を変更して事業を継続したが、二〇〇二年三月ヴィーナス・ファンド投資事業組合に経営権を移譲した。

大川財団 正式名称は「財団法人・大川情報通信基金」。一九八六年大川功の私財五億円を基金として発足した。九三年さらに三十億円が大川個人から寄贈され、現在の基金規模は五十億円に膨らんでいる。主管は総務省で財団法人であるとともに特定公益増進法人の認定も得ている。情報通信にかかわる技術研究を助成するとともに国際交流にも力を注ぎ、二〇〇一年関西文化学術研究都

市に「大川センター」を建設した。

ニュービジネス協議会 一九八五年に発足した通産省(現・経済産業省)所管の社団法人で、同協議会のホームページによると「ニュービジネス振興の爲の「政策提言」、ニュービジネスに関する様々な「研究・情報提供」、ニュービジネス起業家の発掘・育成の「支援事業」、会員企業の経営強化 経営者相互の研鑽のための「委員会・研究部会」を行っていきます」とある。北海道から沖縄まで計十四の地域ニュービジネス団体が加入する日本ニュービジネス協議会連合会の本的な役割もある。

江副浩正 えぞえ・ひろまさ/1936~2013。大阪府に生まれ六〇年東京大学教育学部を出て友人二人と「大学新聞広告社」を設立した。東大在学中に所属した「東大新聞」で広告担当となつたとき、それまで大学周辺の喫茶店や書店の宣伝から企業のアルバイト求人広告に切り替えて成功したことから大学卒業後にそれを事業化しようと考えた。六三年社名を「日本リクルートセンター」に変更、企業の大学向け求人誌を中心に、教育事業や不動産事業に進出し、八〇年代にはスーパーコンピュータのマシナイクイム販売、ニューヨーク郊外のコンピュータ・センターで日系企業向け情報処理サービスなどに進出し、このとき通信回線の自由化に関連して日本電信電話公社と急接近した。八九年上場前の株式を利用した大掛かりな贈賄事件が発覚して逮捕され、二〇〇三年東京地裁で懲役三年執行猶予五年の判決を受けている。ちなみにリクルート事件の公判数は三百二十二回を数え、東京地裁公判では第一位。

アドービジネスコンサルタント ABC・一九七〇年川口重信が東京・新橋に設立した。七一年パンチ業を開始し七五年東京・虎

ノ門に移転し情報システム運用管理サービスに参入した。二〇〇一年創業者・川口が高齢を理由に引退し、二代目の池田昭司に社長座を譲つた。

東京都情報処理産業協同組合 TDPA・東京都内に本社を置く独立系パンチセンターが中心となつて、一九七三年に発足したIT関連で初の東京都認可の協同組合。当初はパンチカードや磁気テープの共同一括購入が事業の中心だったが、一九八〇年代に入ると情報処理業務用のパンチマシンやパソコンの共同購入も行った。また参加企業の経営者が懇談し、それぞれの経営課題を話し合つて従業員への待遇改善の指標を策定したり、パンチャーやプログラマーの教育研修を共同で行うなど地道ながら実質的な活動を行つていた。

奥田耕己 おくだ・こうき/1937~2022。和歌山県に生まれ和歌山大学経済学部に入った。のち大阪計算代行に入り六六年パンチ・サービスの丸栄計算センターを設立した。八五年社名を「トランス・コスモス」に変更、VANサービスやコールサービスなどに事業を拡大した。

東京電話局 東京都中央区京橋にあった。のち中央区の京橋プラザ区民会館となつた。

立石一真 たていし・かずま/1900~1991。熊本県に生まれ一九二一年(大正十)熊本高工(現・熊本大学)電気科を出て兵庫県庁に入った。三〇年独立して京都市に採光社を設立、ズボンプレッサーを考案したが成功せず、三二年に考案したレントゲン用タイマーがヒットし大阪市に立石電機 製作所を設立した。戦前は重電機用部品を作っていたが四一年からマイクロスイッチの開発に着手していた。空襲で工場や事業所を失つたが四五年八

月十五日、終戦の詔勅と同時に完成した京都工場が戦後の拠点となった。五四年製造業におけるベルトコンベア式生産ラインの普及を見てマイクロスイッチやリレーの生産を開始し、以後、電子技術に応用した自動制御機器や事務処理機器に参入した。六〇年代後半には金融機関向け窓口用電子機器や鉄道用自動改札装置を製品化し、社名を「オムロン」に変更した。

村岡慶二 むらおか・けいじ／1922～2002。大阪に生まれ四八年パン製造業を始め、五四年ビスケットの製造販売を行う梅新製菓を設立した。五九年即席めんの製造販売に参入し、このときコックの姿をした子豚のマークを商標とした。六〇年「エース食品」に社名を変更したとき「コックのエース」という意味から「エースコック」のブランドが決まった。六三年インスタント・ラーメンに一工夫した「ワンタンメン」を発売してインスタント・ラーメンのメーカーとしての基盤を確立した。「エースコック」への社名変更は六四年である。七三年にカップ入り即席めんを考案した。

石橋信夫 いしばし・のぶお／1921～2003。奈良県に生まれ三九年奈良県立吉野林業学校を出て満州営林局に入った。四一年陸軍に応召し近衛師団に配属され四二年前橋陸軍予備士官学校を経て満州・関東軍に配属。シベリア抑留から四八年に復員し材木商などを営み、五五年従業員二十人で大和ハウスを設立した。プレハブ住宅で急成長し創業から六年目の六一年に株式を上場した。

金田邦夫 かねだ・くにお／1911～1962。広島県に生まれ四一年大阪市に帝国合同ゴム工業を設立して自転車用・履物用ゴム糊の製造を始めた。四六年大阪市に金田金属工業を設立して

金属容器の製造販売を始め、併せて練菌磨剤用の研磨微粒剤を開発した。四八年シオノギ製薬と提携して薬用歯磨齧塗擦剤の販売に乗り出した。五〇年関連会社の星光社、極東化工、帝国合同ゴム工業を合併して「サンスター」に社名を変更し、独自の歯磨きの製造販売で成長した。のち歯ブラシ、洗口剤、石鹸、ヘアケアなどに事業を広げている。

稲盛和夫 いなもり・かずお／1932～2022。鹿児島県に生まれ五五年鹿児島大学工学部を出て京都の硝子メーカー「松風工業」に入った。ここで特殊陶器の研究開発に従事したが五八年上司と衝突して退社、翌年「京都セラミック」を創業した。六六年日本IBMからIC用サブストレート基板を受注したのを機に電子機器分野と接近し、六九年IC用セラミック多層パッケージの開発に成功した。八六年会長となり九七年僧籍を得て「大和」と号した。この間、カメラ・メーカーのヤシカ、複写機メーカーの三田工業などを吸収合併し第二電電の設立など関西を代表する財界人となっている。

鳥井信治郎 とりい・しんじろう／1879～1962。大阪に生まれ一八九〇年大阪商業学校に入った。九二年中退し薬種問屋「小西儀助商店」に勤め、次いで輸入画材商に勤めた。ここで洋酒と貿易の知識を得て九九年ワインの輸入商「鳥井商店」を始めた。一九〇六年日本人の好みに合うよう輸入したドイツワインに砂糖や香料を加えた「向獅子印甘味葡萄酒」を考案、店名を「壽屋洋酒店」と改めた。〇七年「向獅子印甘味葡萄酒」を改良して酸味を抑えた「赤玉ポートワイン」を発売した。二一年株式会社「壽屋」を設立し、スコットランド以外では製造できないと考えられていたウイスキーの国内製造を思い立った。

大卒者の初任給が四十円から五十円だった当時、イギリスで醸造学を学んで帰国した竹鶴政孝(たけつる・まさたか/1894~1979)を年俸四千元で雇い入れ、ウイスキーに適した良質の地下水が確保できる京都・山崎に蒸留所を建設して二四年から自社製モルトの貯蔵を開始した。五年の貯蔵を経て「サントリーウイスキー白札」を発売、最初はあまり売れなかったが日中戦争以後の洋酒輸入量の減少や国産品愛用運動を背景に売れ始め、さらに戦後は国産ウイスキーが決して輸入ものに劣らないことを訴えるキャンペーンや「トリスバー」の展開で成功を収めた。「サントリー」の名は「赤玉ポートワイン」の赤玉を太陽に見立て、英語「Sun」(サン)と自分の名字である「鳥井」を合成した。

佐治敬三 さじ・けいぞう/1919~1999。鳥井信治郎の次男として大阪に生まれ、一九四二年大阪大学理学部化学科を出て海軍の技術士官となった。ここで燃料の研究に従事し、終戦時は大尉。敗戦とともに壽屋に入り、五〇年に酒類の公定価格制度が廃止されたのを機に低価格な大衆向けウイスキー「トリス」を発売、全国に「トリスバー」を展開して第一次洋酒ブームを作った。このとき宣伝部に勤務していた山口瞳(やまぐち・ひとみ/1926~1995)、開高健(かいこう・たけし/1930~1989)、柳原良平(やなぎはら・りょうへい/1931~2015)らを起用した雑誌「洋酒天国」を創刊するとともにアニメーションのテレビコマーション「アングルトリス」シリーズを制作して広告業界に一大旋風を巻き起こした。

国産ウイスキーは一九三四年(昭和九)に竹鶴政孝が独立して創業した「大日本果汁株式会社」(のちのニッカウヰスキー)が続き、常に本場のスコッチやアイリッシュ・ウイスキー、ア

メリカのバーボンなどと比較され、味覚が劣ると評価されていた。この評価を覆すため六一年アメリカへの輸出を開始するとともに国際品評会に出品して多くの賞を受賞、国産ウイスキーが輸入ものと劣らないことを広くアピールした。次いで六三年にビール、七二年に食品、七九年に医薬分野に進出し、事業の多角化を図った。八五年大阪商工会議所会頭、日本商工会議所副会頭、九〇年社長を降り、会長となった。

#### アポロ十二号

初の有人月面着陸に成功した十一号に続き、十一号の打ち上げから四か月後に月面に着陸した。十二号が着陸したのは「嵐の海」と名付けられた平坦地で、ピート・コンラッド船長らがそこから三十四・四キログラムの岩石を持ち帰った。

岡本太郎 おかもと・たろう/1911~1996。漫画家・岡本一平、作家・岡本かの子の子の間に生まれ、慶應義塾普通部から一九二九年東京美術学校(のち東京芸術大学)に進んだが中退、一年父・一平がロンドン軍縮会議取材のため渡欧したとき同行してパリ大学哲学科に入り、三二年ピカソの作品に接して芸術の道に入った。三三年抽象芸術運動に参加し、抽象絵画を描くとともに哲学、心理学、社会学、民族学などを学び、四〇年ナチス・ドイツによってパリが陥落したのを機に日本に戻った。四二年陸軍に応召、中国戦線に従軍し四六年復員した。

四八年花田清輝、埴谷雄高らと「夜の会」を結成し五〇年東京高島屋で開催された「現代絵画十五人展」でシュールレアリスム画家としての地位を確立した。五四年『日の芸術』を刊行。五六年丹下健三(たんげ・けんぞう/1913~2005)設計になる旧東京都庁舎に「日の壁」「月の壁」など十一の陶板レリーフを

制作して立体造形を手がけるようになった。中でも七〇年に開かれた大阪万国博覧会のシンボル「太陽の塔」が著名で、以後は絵画、陶芸、彫刻、デザイン、著述など多彩な分野で才能を発揮するとともに、テレビコマーシャルにも出演した。「芸術は爆発だ」「ガラスの底に顔があっても良いじゃないか」などが流行語になった。

155 肩書きは“営業部長”

第百五十五

肩書は、営業部長、

一

一九六七年の八月、コンピュータアプリケーションズ(CAC)、日本コンピュータ・ダイナミクス(NCD)に続いて、国内三番目のソフト会社「ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ」(SRA)が設立された。

設立当初からソフトウェア開発方法論の研究に取り組み、八〇年にいち早くUNIXを導入して構造化プログラミングによるソフトウェアの分散開発、ネットワークを活用したコラボレーションなどを提唱し、だけでなく自ら実践し、さらにソフトウェアのオープンソース化で先駆けを成した。利益度外視の研究開発とソフト業界の基盤整備に多額の資金を投入したという点で、まことに欲のないユニークな企業といっている。

この会社の創業者は丸森隆吾という人物である。

五九年に早稲田大学商学部を卒業した。そのまま同大学大学院の商学研究科に残り、修士課程を修了して沖ビジネ

スマシン販売に入社したのは六二年の春である。

その年に沖電気はアメリカのスペリーランド社とUNIX VACコンピュータの国内ノックダウン生産の契約を結んだ。それに伴って沖ビジネススマシン販売は六六年に本体に吸収されることになった。丸森は自動的に沖電気工業に移籍し、SRAを設立した時は営業係長の職にあった。

一九三五年、宮城県の北端、岩手県に接する米川村に生まれた。

「いかにも、うさぎ追いし……」という感じの町ですよ」と丸森は目を細める。

情報サービス業界では、  
——生まれ故郷は「丸森」という町である。  
ということになっている。

福島市を起点に県北の保原・梁川を経て宮城県南の角田、柴田を経て東北本線槻木に至る「丸森線」という鉄道がある。町といい、鉄道といい、その名を姓としているからには地元の名家富豪の出自であろう、という話がまことしやかに伝わっている。

だがこの話は周りが作り上げたもので、当人は宮城県出身という以外、一言も語っていない。事実、この人の口からプライベートな話を聞いたことはほとんどない。

「いちいち説明するのは面倒だから」



という。いかにもこの人らしい。  
ところが本書を書くに当たって郷里に問合わせまでして  
くれた。

「いやあ、勉強になった」

それを言うのは、むしろ筆者である。

いま一つで過誤を犯すところだった。

「気仙沼にいた村上何某の屋号が、丸森だった。そこから分家して、米川村に移ったのが八代前の喜作という人。その人が本家の屋号を姓にしたんだそうです」

このことは丸森自身も知らなかった。

知らせたのは実兄の丸森仲吾である。七十七銀行頭取。

ついでながら分かったのは、伊達政宗の家臣に信濃源氏の流れを汲む村上内膳政重という部将がいる。その娘・紗（もしくは妙子・本寿院？）一六六六が政宗の側室となり、もうけた一女・千菊姫が丹後宮津京極高国（一六一六―一六七六）の室となった。気仙沼の村上何某は、その系流であるに違いない。

代々、名字帯刀を許された名主であって、幕末から昭和にかけて村長を務め、養蚕で財を成し、林業と金貸業、造り酒屋など手広く営んだ。幼少期は第二次大戦の最中だった。

父親を早くに亡くし、母親の苦勞を見て育った。そのこ

とが失敗にくよくよしない精神と人を思いやる気持ちを育んだ。

## 二

コンピュータと出会ったのは、『ソフトウェアに賭ける人たち』によると、「一九五八年の秋ごろ」となっている。同書にそのいきさつの概略が記されているが、より詳細にいうと次のような事情だった。

新宿の青梅街道を中野坂上に向かう途中、成子坂に面して「成子坂映画館」があった。後世の記録によると「成子映画劇場」という表記もある。そこで、丸森の叔父が「電子計算機入門セミナー」を開いていた。叔父というのは都立商科短期大学教授だった竹中直文である。

「しばしば自宅に押しかけては夕食を食べさせてもらった。これは手伝わないとまずいな、とアルバイトをした。受講者の受付や資料を配る仕事で、一回当り三百円をもらった」

という。

「セミナーの会場は映画館の二階でした。入り口は一緒なので、アルバイトをしながら映画も観れる。こんないいアルバイトはないと思って、喜んでやりました」

このとき東大理学部の学生だった岸田孝一も、同じアルバイトでセミナーを手伝っていた。英語力を買われ翻訳の仕事をしていた。講座で使うプログラミング入門書が中心だったが、竹中がのちに出版した『オフィスワーク・オートメーション』という書籍の下訳もやった。

二人はセミナーにも出て、プログラミングを学ぶことができた。

「どういうわけか気が合った。知り合った二日目に、新宿で一緒に飲んで意気投合した」

以後、二人は交友を深めていく。

岸田は一九三六年（昭和十一年）生まれなので、丸森より一つ年少である。しかし丸森が大学院に残り、岸田が東大を中退したため、社会人としては岸田が一年先輩ということになる。六一年にプログラミング技術を買われて沖ビジネスマシン販売に入社、基本ソフトやコンパイラなどの開発に従事した。

一方、丸森は修士課程を修了するに際して山一証券への入社が内定していた。しかし指導教授から

「就職先は決めたかね？」

と尋ねられたとき、あいまいな答え方をした。

「まだ決まっていないのなら、ここはどうだろう。うちのOBで副社長をやっている人から、優秀な学生をくれ、

と言われているんだ」

紹介されたのが沖電気工業だった。

「当時、沖電気と山一証券なら、誰だって山一を選んだでしょう。でも、小っちゃいほうが面白いかな、と思ってね」

偶然にも岸田と同じオフィスで仕事をするようになった。

一九六六年十月に通産省の大型プロジェクト「超高速電子計算機開発」に伴って、日本ソフトウエアが発足した。

丸森の上司で電子計算機事業部長であった藤井純が、その取締役技術部長として転進した。

加えて沖ビジネスマシン販売が本体に吸収されることが本決まりとなった。スペリーランド社のコンピュータをノックダウンで生産するという。

沖電気オリジナルの基本ソフトは不要になる。岸田らソフト部隊の処遇が課題となった。沖電気に戻ると、いかに優秀なプログラマーといえども、岸田は高卒の扱いになつてしまう。

——それはないではないか。

叔父の竹中に相談すると、

「東化工という会社が計算センターを設立する計画を進めている。そこはどうだろう」

という話になった。

筆者注「東化工」は「どうかこう」と読む。

経理担当常務が竹中の九州大学の同期だったのだ。

ところが基本ソフトやコンパイラなどを開発していた技術者にとって、給与計算や在庫管理の業務プログラムは面白くも何ともなかった。

——コンピュータは数学、物理の複雑な方程式を解くためにあって、事務計算は足し算、引き算の世界である。

——それなら経理のソロバンで十分。

という時代だった。

だけでなく、本体の東化工が東芝グループに入り、コンピュータがTOSBAC3400にリブレースされるという。設立された計算センターの先行きも怪しい。

「そんなこんだで気がついたら梁山泊の頭目に押し上げられちゃってね。虎ノ門界隈で飲んだり麻雀やっていた仲間間の窮地を見るに見かねて、といったほうがいいかな」  
ちなみにこの仲間がどれほど麻雀をやっていたかという  
と、

「毎月の給料日になると、精算書が回覧されるんですよ。ひと月に二十三回っていうこともあったな」

そう証言するのは三田守久である。竹中直文の助手をしていたとき丸森、岸田と出会い、沖電気—SRAの道をもに歩んだ。のち同社専務を経て、オーブンテクノロジ—

ズを創業した。

「マルさんは強くなかったが、付き合いはよかった。岸田くんがいちばん強かったんじゃないか」

誤解がないように断っておくと、この時代、プログラムのデバッグするには計算機が空くまで待たなければならなかった。プログラムを計算機にかけても結果が出るまで時間がかかった。

その手持ち無沙汰を麻雀で埋めていた——というのは四六分で言い訳に近いかもしれない。彼らは徹夜の連続という中に楽しみを見出していたわけだった。

梁山泊の面々が

——自分たちの会社を作ろう。

という話がまとまったとき、実をいうと丸森はコンピュータアプリケーションズに大久保茂を訪ねている。丸森は早稲田大学から沖電気、大久保は米軍立川基地から日本ビジネスコンサルティングを経て独立という経歴なので、二人の接点はそれまでまったくなかった。

大久保は日興証券の電算部にいた伊藤正之が日本タイムシェアを設立したときにも快く相談に応じている。当時の大久保は、ソフト会社の設立を考える者にとって、コンサルタント的存在であったといっている。

「プログラム作成を業とする会社を興したいのだが、ど

うしたものでろう」

と相談すると、大久保は言った。

「とてもじゃないが、儲かる商売じゃない。お金を儲けたいなら、お止めになった方がいい」

だが、それを聞いて丸森は答えた。

「新しい何かを創り出す。面白いじゃないですか」

### 三

フェアチャイルド・セミコンダクタ (FCS) 社に「裏切りの八人」がいたように、SRAにも「創業の七人」が存在した。丸森隆吾、岸田孝一、三田守久、槐道宏、鈴木茂雄、堺進、清水功老の七人である。

FCS社に「もう一人のフェアチルドレン」がいたように、SRAにも「もう一人のSRAマン」がいた。

竹中直文である。

都立商科短期大学教授としてばかりでなく、いち早く情報化時代の到来を予測していた竹中は、情報化による社会や産業の構造変化をとらえようと試みていた。その著書『オフィスワーク・オートメーション』は事務分野に電子計算機が適用されたとき、ホワイトカラーの仕事の仕方が変わることを予言したものだ。

武彦、南澤宣郎、前川良博などとともに、日本能率協会で講師を務め、かたわら「EDPリサーチレポート」を発行したりした。

人物が陰に陽にSRAをバックアップした。

最初の資本金三百万円のうち、丸森が出したのは二百万円で、残りを工面したのは竹中だった。

一九六七年八月、「ソフトウエア・リサーチ・アソシエイツ」という長つたらしい名前の会社が誕生した。東京都中央区湊二丁目、佃大橋のもとにあった「大岩ビル」に本社を構えた。社長には竹中直文の伯父で、荒川区で運送会社を経営していた竹中長次郎が就任した。

社名に「アソシエイツ」を名乗ったのは、公認会計士のようにソフト技術者一人一人が自立し、それぞれが独自のビジネスを展開しつつ相互に協力する新しい運営形態を指向したためだった。

このとき丸森は沖電気の営業係長でもあって、平日は沖電気の仕事をし、休みになると大岩ビルに行つて事務処理をした。沖電気の営業係長という立場を利用して、OUKシリーズを導入したもののプログラマーを確保できず、プログラムを作れないユーザーにSRAを紹介したりした。

そうこうしている間に、社長に担いだ竹中長次郎が病床に就いてしまった。まだソフト会社として自立できていな

いのに加え、社長が重い病いに倒れたとあって、先行きに暗雲が垂れ込めた。

丸森が語るところによると、

「その枕元にみんなが集まって、どうするかを相談しました。仕事はろくにないわけですから、いっそのこと解散するか、という話まで出ました。そのとき、丸森さんが社長になるんなら、続けましようよ、と経理を見てくれていた会計士さんが言い出したんです。結局、そういうことになってしまった」

どうもこの人物は、頼まれると「イヤ」と言えない性分であるらしい。早大OBで沖電気の海野副社長に事情を打ち明けると、

「しっかりやれ」

と励まされた。

「円満なスピンアウト」

であった。

「しかし、三十ちよぼちよぼで、それまで係長だったんだから、いきなり社長の名刺じゃおかしいでしょう。それで一年ぐらい、営業部長の名刺で動いていました」

事実、社長の仕事は仕事を取ってくることであった。他の社員は全員が技術者で、仕事がなければソフト関係の技術書を読んでいた。

#### 四

六二年に早稲田大学を卒業し、丸森と同期で沖ビジネスマシン販売に入った鈴木義矩は、リコーを経て設立四年後の七〇年にSRAに移籍している。一九四〇年生まれ、茨城県出身だが、父親の仕事の関係で高校一年まで新潟県の柏崎で暮した。SRAに移籍すると同時に営業を担当した。このとき鈴木はまったく意識していなかったが、ソフト業で初めての営業マンが誕生した。

「まとまった大きな仕事はなかった」

と鈴木は語る。

「ソフトにお金を払うという認識がなかった時代でしたから、正社員を雇うほど余裕がなかった。仕事があると大学の研究室に頼んだり、学生をアルバイトとして使いました」

同社の第二世代に当たる西田拓二、杉田義明、荒木慎二郎、阿部正道、福隅建次などは、このときアルバイト学生だった人々である。そのなかの一人である杉田義明は、実家が曹洞宗の寺という変わり種である。

高校のとき雑誌で電子計算機のことを知り、どうしても勉強したくて九州で唯一の講座を持っていた九州産業大学

に進んだ。大学の講師として年に数回やってくる竹中直人の授業を受けた。それが縁になった。

のちSRAが設立した日本ネットワーク・コンピュータイング・デバイセス（NCD）の社長、中国SRA社長を経て、現在はSRA本社に戻りオープンソース推進事業本部副本部長を歴任した。

「研修生ということ、大学に籍をおいたままSRAで働くようになりました。今でいうインターンシップです。

そういう先進的なことに取り組む会社に魅力を感じました」と杉田はいう。苦し紛れの方策ではあったが、このことがのちに大学・研究室と強い関係を持つきっかけとなった。

鈴木の話が続ける。

「銀行からは融資を断られる、仕事はない。仕方がないので、アメリカの技術書を丸善から買ってきて、その版權を取っては社内で翻訳しました」

設立当初から週休二日制だったが、土曜日は技術勉強会に当てられていた。ソフト関係の技術書を輪読し、勉強するかたわら日本語版を出版したのである。

「わたしが入った七〇年ごろは、まだまだ苦しかったけれども、ぼちぼち仕事が来るようになりました。東京放送の局長をやっていた植田さんという方から話があった、「コンピュータ講座」という番組に当社が協力した。そ

のことで、技術に強い会社」というイメージができ、やとまともな対価をいただけるようになった、と記憶しています」

こうして徐々に経営が軌道に乗り始めた七一年、SRAは初めて正規ルート——大学の就職課に求人票を提出し、応募者を面接し、入社試験を行う——で新卒採用に踏み切った。世の中一般のプロセスを採用することで、「企業」への転換を図った、といってもいい。

丸森は言う。

「全共闘の空気を含んだ新入社員から、資本家」と呼ばれたことがあるんです。誰のことを言っているのか分からなかった。どうやら自分や岸田のことらしい。二人して、おい、オレたちは資本家なんだぜ、と無邪気に喜んでいました」

会社を経営しているのは事実だが、当人も六〇年安保世代なのである。経済学的な分類でいうところの「資本家」に所属しているという認識がまったくなかった。

やあのちの話だが、七七年に上智大学数学科を卒業して入社した梶浦公一朗は、その正規ルートで採用された一人である。

「友だちから、面白そうな会社だから一緒に受けてみないか、と誘われた。誘ってくれた友人はダメで、誘われた

私が合格した。入社試験といっても、ソフト会社だからという特別なものではなかったし、あとから聞いたら、何となくふてぶてしくて面白そうな男だ、というのが合格にした理由だったそうです」

——採用は人物本位。

というと体裁はいいが、粗雑といえば粗雑、破天荒といえば破天荒だった。

~~~~~ 補注 ~~~~~

UNIX マサチューセッツ工科大学が一九六五年から着手した次世代電子技術研究開発プロジェクト「Multics」の研究成果を継承したベル研究所が開発したOSカーネルで、マルチタスク／マルチユーザーの機能を備えていた。

米川村 市町村合併で登米市東和町米川となった。

京極高国 きょうごく・たかくに／1616～1675。元和九年（一六二三）江戸に出て徳川家光に謁し、伊達政宗の娘を妻に迎えた。承応三年（一六五四）父・高広が眼の病を理由に家督を譲り丹後国（兵庫県）宮津に十二万七千石を領した。寛文六年（一六六六）父・高広が高国の不孝と無道を幕府に訴えたことから領地没収となり陸奥国南部家に預けられ扶助料三千俵を受けた。幕府に赦免を申し出たが赦されず、盛岡に没した。

証券会社への入社内定 丸森によると「学生時代から株式投資の『実践研修』を自主的にやっていた」という。「安保闘争のデモ隊を横目にしながら、証券会社の株価掲示板を見に行ったり、儲けた金で岸田クンなんかと酒を飲んだ」とも語っていた。大学院を修了するに当たって、株の売買で取り引きがあった山一証券に出向いたところ、その場で内定が決まった。

虎ノ門 沖電気工業の本社がある。その裏手の森ビルに沖電気工業のコンピュータ・センターがあった。沖電気製コンピュータ「OUKシリーズ」の基本ソフトの開発を行っていた。岸田孝一、三田守久などSRA創業時のメンバーはここに勤務していた。

裏切りの八人 ショックレー研究所を飛び出しフェアチャイルド

社の支援を得てフェアチャイルド・セミコンダクタ社を創業した八人を指す。すなわち、ビクター・グリニッチ、ゴードン・ムーア、ジョン・ハーニー、ジェイ・ラスト、ジュリアス・ブランク、シエルドン・ロバーツ、ユージン・クライナー、ロバート・ノイスである。

東加工 とうかこう・一九一七年（大正六）富山県伏木町（のち高岡市）に設立された「北海電化工業株式会社」が前身。カーバイト、石炭窒素、硫酸などの生産を行っていた。四三年（合金鉄の生産を開始）、五一年社名を「東化工」に変更した。のち「日本重化学工業」となった。

SRAの社名 会社を設立するに当たって、丸森は岸田と相談し、五つの候補に絞り込んだ。丸森によると、「岸田案のソフトウェア・リサーチ・アソシエイツは社名として長すぎるような気もしたが、自分たちの思いを端的に示していると考えてこれに決めた」と話していた。



156 パンチセンター

第百五十六

パンチセンター

一

一九六〇年代末までに登場した情報処理サービス会社のうち、パンチ部門ないしパンチャーを抱えていなかったのはソフトウエア・リサーチ・アソシエイツぐらいのものであって、ほとんどは、多かれ少なかれパンチ業務をやっていた。

なぜなら電子計算機にかかるプログラムやデータはすべてパンチカードによって生成され、記録されていたからである。

——プログラムを作るには、机と紙と鉛筆があればいい。そういう「お手軽」な仕事だと、コンピュータ業界の中の人々でさえ考えていた。実際は技術とノウハウが必要だったのだが、たしかに初期投資という意味では「お手軽」だったかもしれない。

だが、もっと「お手軽」だったのは、要員の派遣である。極端にいうと、街中から職にあぶれている就労適年齢の人

を集めてきて、現場に送り込めばよく、事実、金融機関の第三次オンライン開発が最盛期だった一九八〇年代末には、ソフト業界でそういうこともあった。

その要員を受け入れるほうも勝手を知っていて、給与と税金を支払ってカツカツというような一人当たり価値しが出さなかった。それはバブル期が生み出した異常な風景であって、広く一般的に、かつ恒常的にそれが行われていたということではないと考えるところだが、IT土方

というようない方があるのは事実である。もう一つ「お手軽」だったのはパンチ業だった。要員派遣型であればパンチマシンは派遣先のユーザーが購入して用意した。だから、設備投資はほとんど不要だった。

ましてプログラム作成のように特殊な知識も必要ない、と考えられた。キーボードが打てさえすればいい、とさえ考えられた。誤解のないように強調しておきたいのは、そういうパンチ業者は、結果として淘汰され、消え去るほかなかった。

「個人事業者だから、メーカーはパンチマシンをレンタルしてくれない。これには参った」

と野崎克己が東京データセンター創業当時の苦勞話を語っている。なぜ野崎が自社でパンチマシンを持ちたかたかという、それは、パンチ業務を自己の責任のもとで

仕上げて納品することを目指したからにはかならない。

あるいは

「立ち上げの苦しいとき、目先の売上げを求めてパンチヤーを雇い、パンチマシンを置いて仕事を取ってきたこともあった」

と日本コンピュータ・ダイナミクスの下條武男がいうのは、自分たちが作ったプログラムをパンチカードに打ち込む必要があったためでもあった。

ここで取り上げるのは、受託型のパンチ業務を「業」として確立していったプロセスである。受託計算サービスやプログラム開発の附帯業務としてパンチ業を行った事業者ではなく、すなわち「パンチセンター」の成立を眺めておきたい。

パンチ業の起業者については、『ソフトウェアに賭ける人たち』（前掲書）が奥田耕己（丸栄計算センター、のち「トランスコスモス」と小宮善継（カテナ・ビジネスサービス、のち「カテナ」）を取り上げているので、本書では深追いしない。

個々の企業が規模を拡大したのはITサービスの需要が急速に増大したからにはかならず、またITサービス産業の規模が拡大していくのに伴って、多くのパンチセンターはパンチ業務をおざなりにした。

話の都合上、先回りするが、一九七〇年六月二十九日に発足した社団法人・日本情報センター協会で、その初期に最も関心が高かったのはパンチ業務にかかわる委員会である。『日本情報センター協会10年史』は次のように記す。

（年次は「昭和」）

四五年十一月に開かれた教育広報委員会で、パンチ部門を有する企業の懇談会を催すことが提案され、実現をみたが、これが会場に入り切れない盛況であったことから、常設的にパンチ部門懇談会を持つことが決定された。しかし、正式に設置されたのは四六年度（座長・奥澤栄一中央計算センター社長）からで、健康管理、勤務体制、定着対策、新人養成などについて意見の交換を行った。

当時は、パンチ料金は二〜三年ごとに大きく変動していたが、四七年度でも前半と後半とは大きな価格差のあった年であり、料金適正化のための料金算出基準の確立が議論になってくると同時に、価格に関する実態調査の実施が始まる。

パンチ業務に従事するのは女性が多かった。IBMやUNIXのパンチマシンはアメリカ人向けに作られていたために、キーが大きく、キー・インごとに強い力をかけ

なければならなかった。母性保護の問題だけでなく、腕の腱鞘炎という労働災害が指摘されつつあった。

さらにパンチ業務の従事者は高卒女子が多く採用され、彼女たちは勤続五年内外で結婚退社するのが一般的だった。事業者はそれを前提に人事サイクルを計画し、給与体系を作っていた。

もっと端的に言えば、生理休暇は与えなければならぬが、多少の無理をして夜間の残業もやってもらいたい。定着してほしいが、二十五歳を超えても勤続されたのでは会社の利益が圧迫される。そういう意味で健康管理、勤務体制、定着対策、新人養成の四項目は相互に関連し合う問題だった。

どうせどこかで書くことになるのだから、ここであらかじめ書いておくと、つまりこれが受託計算サービス業、つまり計算センターの限界でもあった。

パンチ技術の高度化というテーマは、遂にセンター協では取りあげられることがなかった。パンチ業務に従事する社員のモラルを高め、技術力を上げることなしに、入力単価の問題に目を奪われた。

「現実には、採用した女子社員は二十五歳までに大半が退職していった」

という反論があるのは十分に承知している。だが、教育

の問題がおざなりにされてきたことは否定できない。入社してしばらくの間にキーボードを打てるまで教育すれば、あとは現場の実践で補うという体制が一般的だったのは、パンチ業務を受託計算サービスやプログラム作成の附帯業務として見ていた証拠なのである。

——だが、それでは済まない。

ということに気がついていた人たちがいた。川口重信と坂本政恵である。

## 二

川口重信がパンチセンターの仕事にかかわるようになったのは一九六七年だった。

一九二六年（昭和二）東京・本所で江戸時代から続く呉服商の家に生まれ、四四年早稲田大学に入った。同時に陸軍特別幹部候補生試験に合格したので、愛知県の豊橋予備士官学校に入った。訓練を受けているとき終戦となり、四五年秋に復学して四九年早稲田大学の政治経済学部を出た。

「父親は東京議会の議員でね、息子も政治家にしたかったんだね。大隈重信さんに憧れてて、私の名前も大隈さんにちなんでるし、大学に行くなら早稲田の政経、早稲田に入ったら雄弁会、つてははじめから決めてかかっていました

よ」

家は戦災で焼失したが、父・留吉は生来の頑張りを發揮して再建を果たしていた。ただし川口にとつては辛い戦後だった。結核に罹り、長期の療養を強いられたのである。

ようやく健康を取り戻すと、大学時代の友人と一緒に既製服製造卸会社「旭衣料」を設立した。時の流れに合せて洋服の生地の販売と背広の仕立てに転換し、職人でも気軽に着用できるスーツを考案した。下町に育ったことがそのアイデアを生んだ。

「下町の職人だつて親戚の結婚式とかちよつとした会合に背広を着て行きたいじゃないか。でも街中で売られてるのはサラリーマン向けのカチツとしたスーツばかりだった。それで懐が深く、ズボン幅が広いのを、ちよつと派手な生地で作つた」

世間では「ダボ服」と呼ばれた。

たつぷり生地を使つて全体を緩めに縫製し、前の衿はダブル、ズボンのタックもダブル、トリプルとすることで、体を締め付けることがない。五〇年代から六〇年代にかけての日活映画に採用されたのがきっかけとなつて売れに売れた。

どれほど儲かつたかというと、

「ゴルフ場の会員権を三つほど持つていたし、ヤナセか

らシボレーを買つて乗り回していた」

面白いほどに売れた、ということであろう。

川口が実質的な経営者の椅子に座り、いよいよ量産に着手しようとした直後、繊維不況の波が襲いかかった。北米への輸出を制限された繊維メーカーが、国内で販売する製品の値段を上げたのだ。このために設定したイージーオーダーの販売価格では利益が出ない。資本力のない川口の会社はたちまち行き詰つた。

銀行から、融資の条件として事業を縮小することを強く要請され、会社の先行きを悩んでいたとき、幼馴染でパンチ会社を経営していた安田英男から声がかかった。

「繊維の仕事をやめてうちに来ないか」

というのだった。

「彼は浅草の名店で知られる甘栗太郎の息子でね。中学の同級生だった。戦争で家が焼けて疎開してたんだけど、戦後に私の家に居候してましてね。なかなか商売に目ざかつた」

「まずマーケティングで成功して、それで儲けた金でもつて、これからは電子計算機だ、つてんで、パンチセンターを始めてたんですよ。彼の会社は立ち上げたばかりだったし、管理と営業ができる人間がほしかったんだね」

安田英男のパンチ会社というのは、一九六四年設立の

「株式会社ジャパン・パンチ・センター」(のち「ジェーピーシー」)であって、東京・五反田に本社を構え、高輪に自社ビルを建て、すでに従業員五十人ほどの規模になっていた。

川口は会社を縮小し、ここに「専務」の肩書きで入社した。安田の援助を受けつつ自らの会社としてアドービジネスクンサルタント(ABC)を東京・新橋に設立したのは一九七〇年のこと、四十四歳での再スタートだった。

この時代、最も勢いがあったのは日本レミントン・ユニバックである。証券、金融、製造、運輸、商業といった産業の全分野でUNIVAC機が幅を利かせていた。おのずからABCの仕事はUNIVAC機のユーザーや日本レミントン・ユニバック、さらに三井物産からの発注が中心だった。

「日本レミントン・ユニバックはパンチマシンも売っていたから、パンチセンターはユーザーでもあるわけです。西澤健という部長さんがいましてね、ユニバックの営業部隊が計算センターばかりを大事にするのを見かねて、パンチセンターの集まりを企画したんです」

パンチセンターは資金力が脆弱で、

——いまの仕事より有利な条件(単価)で仕事を出すからマシンを入れ替えないか。

といわれれば、簡単にUNIVACからIBMに、IBMからUNIVACにひっくり返ってしまう。これを組織化し、教育研修を実施することは、ひいてはUNIVAC機ユーザーを他社に取られない方策にもなる。

川口は西澤からの相談を受け、UNIVACの枠を超えたパンチセンターの組織化を思いついた。受注単価をめぐる業界秩序を確立しなければ、経営は不安定で、ユーザーに安定したサービスを提供することができなくなる。しかし自由競争である以上、ダンピングに近い安値受注があってもそれを阻止することはできない。

「結局、自分たちのレベルアップしか方策はない」  
そう考えた川口は、業界の内に対しては

——キーパンチャーの教育。

を掲げ、ユーザーに対しては

——クリンデータが重要。

と訴えた。

コーディングされたプログラムや伝票の記入にミスがなかったとしても、パンチの段階でミスがあればコンピュータは「正しく間違う」のである。

実際、試しで学生にインプットさせるとミス率は五〜三%だった。一枚の伝票に五項目のデータがあつて、それを入力するのに百タッチ必要だとすると、誤りは五〜三タ

タッチ——というのは素人の見方である。五項目のうち二・三項目が使いものにならないかもしれない。使えないデータが生まれる割合はミスタッチ率の十倍以上になる。

一方、発注者に

——ミスの許容率ほどのくらいか。

を尋ねると、

——千件に三件未満、できればそれ以下。

という答えが返ってきた。

タッチ数に直すとミスタッチの許容率は二万分の三、〇・〇〇〇〇三となる。厳しい数字だが、その精度を目指すのであればプロとして対価を得ることはできない。

このことを、付き合いがあつた大神正（データ・マネジメント社長）、河野健比古（電算社長）、草野猛（日野パンチセンター社長）などに話すと、

「やりましょう」

ということになった。

ともあれ、彼らは六八年末の時点で研究会を作つていた。

むろん、オーバーフローの仕事のやり取りや、ユーザーを紹介し合うこともあつた。賢明だったのは、川口の意見に従つて、共同受注や価格協定に踏み込まなかつたことだつた。

・実務経験年数に応じた教育カリキュラムの作成

・チームリーダーと管理者の養成

・ミス率〇・〇〇〇三%の達成

・パンチ業務積算基準の作成

の四項目が「当面の目標」に掲げられた。

「いずれは全国組織に」という思いはあつたが、ライバル会社のパンチマシンを使っているセンターも加えることについて、日本ユニバック（日本レミントン・ユニバック）から改称）との調整が手間取つた。

「このとき三井情報開発がずいぶん力を貸してくれた」と川口は言う。

「なかでも矢部正義という部長さんが一生懸命に応援してくれた。加えて西澤さんがアドバイザーになってくれたので、協会が発足する見通しが立つた」

地方のパンチセンターや計算センターまでカバーする全国組織として、五十社をもつて「日本パンチセンター協会」が正式に発足したのは、一九七一年の十月である。川口が初代の会長に推され、大神正が副会長に就任した。

発足当初から設置された「技能教育委員会」では、技術研修、管理者教育、パンチ業務管理が掲げられ、全国十三支部を通じて技術資格認定制度、キーパンチャー登録制度

の具体化に向けた取り組みが始まった。

三

坂本政恵は一九三二年（昭和八）長野県南佐久郡の南相木村という、人口一千四百人ほどの小さな山村で生まれた。十人兄弟の七番目、四男であった。わずかばかりの田畑から穫れる米と野菜で食をあがない、養蚕と林業で生計を立てた。

第二次大戦中の食糧不足のおりには、「学校まで三キロの山道を歩きながら、脇を流れる川でウグイを獲っては夕食のおかずにした」と坂本はのちに語っている。

南佐久商業高校を卒業し、冬場の炭焼きで貯めた二千元を握り締めて東京に出たのは五一年の二月である。東京・九段坂にあった旧軍人会館（のち「九段会館」と改称）の「米軍将校クラブ」に職を見つけ、料理部で働いた。仕事をしながら生活を立て、空いた時間を勉学に当てた。

このときアルバイトで働いていた学生が、明治大学の経営学部を勧めてくれた。

「学部が創設されたばかりで、比較的入りやすかった。厳しい入学試験がなかったのが幸いした」

というが、それは謙遜。

五二年の春、晴れて大学に入った。

東京での生活は並大抵ではなかった。家からの仕送りは期待できなかった。このため、昼間は大学に通い、夕方四時から十一時まで九段会館にコック見習いの職を得た。ここで働くこと四年、坂本は五六年、無事に卒業することができた。

「だからオレの料理はプロ級だよ。何でも作っちゃう」坂本は自慢する。

卒業と同時に、坂本は将校クラブで知り合ったアメリカ軍将校の紹介で立川基地に勤務することになった。ここに北川宗助がいた。

「アメリカ極東空軍の資材部統計局（NAMAP）でIBM社のPCSと出会ったわけです」という。

ややあって岡村製作所の機械計算課に籍を移し、六二年に日本ビジネスオートメーション（JBA）に入社、創立者・松尾三郎の転進を機に六四年八月に独立した。東京都世田谷区砧に資本金百万円、従業員三名で設立した「株式会社データサービス」は、以来社名を変更することなくここにちまで続いている。

まず始めたのはパンチ業務だった。翌六五年一月にIB



M社製のパンチマシント十台をレンタルで導入したものの、仕事がなかった。

「仕事があつたりなかつたりでした。日本ビジネスコンサルタントとか共同計算とか、ほかの計算センターの下請け仕事を回してもらっていましたが、下請けではほとんどもうかりません」

一年目、二年目は赤字だった。二年間の累積赤字が二百万円近くになってしまった。

「それで田舎の兄に、借金しに行ったんです」とすると兄は言った。

「自動車一台ぐらいのお金は、頑張ればなんとかなるものだ」

これをきっかけに坂本は下請けからの脱皮を図った。直接取り引きができるユーザーを探して営業に飛び歩いた。日本科学技術センターの科学文献データ入力業務、次いで日本電気の紹介でNEAC2200シリーズのユーザーのパンチ業務を受託し、これがきっかけとなってイトーヨーカ堂のパンチ業務を受注することができた。

「パンチの単価は乱高下しつつ、トータルでは下がる傾向にありました。ときにはひどいダンピングもあつたりして、業界の秩序もへつたくれもなかつた。しかし当社は反対に、受託単価が上がっていったのです」

『データサービス35年史』（二〇〇〇、日本経営史研究所）は次のように記す。

取引が始まったのは、会社設立三年目の一九六六年（昭和四十一年）であつた。この当時、イトーヨーカ堂の成長はめざましく、店舗数でいえば、八店舗から早くも百店舗へと拡大しつづけていたときであつた。イトーヨーカ堂では、店舗数の拡大によって大量かつ煩雑になってくる伝票の処理業務と在庫管理をより効率的に行うために、NECのNEAC2200を導入した。そのデータ入力に関して、NECの営業マンが、イトーヨーカ堂の担当者を連れてきたことが、イトーヨーカ堂との取引の始まりであつた。

「このとき、始めは一データにつき七円だった入力料金が、十四円まで引き上げられた」

と坂本は語っている。その理由として坂本は、

「伝票や仕入れ業務は急増し、取り扱う仕入れデータの数量も増えた。また業務単価も、業績が評価された」

と記すのみなのだが、そもそも計算センターを目指していた彼は、データ入力業務にプログラム処理を加えていたのである。

前掲『データサービス35年史』によると、

調査関係のマルチアンサーといわれるデータの入力業務は、機械とその性能、そしてプログラミングに関して熟知していなければ、取り扱えないようなデータであるが、データサービスの場合、データの集約や、集団穿孔機をもちいての集計、あるいはマッチングなどは、むしろ得意とするところであった。

つまり坂本は入力したデータを分類・編集して納品したのである。そのためにはユーザーの要求を知り、データのつくり（構造）を分析する能力が求められた。

こうして事業は上向きに転じ、創業三年目に百十七万七千円の単年度黒字を計上、四年目で累積赤字を解消した。設立五年目の七〇年三月における社員数は、男性五人、女性三十人だった。人員構成からいって典型的なパンチセンタ―だが、付加価値があった。

六八年に本社を東京・飯倉に移し、翌六九年には六本木に分室を設けている。岩手県花巻にあった新興製作所が運営していたテレタイプ・テレックス専門学校・谷村学園と提携し、卒業生を受け入れることで新規採用を安定させ、勤続五年の社員に二十万円相当の旅行をさせる褒賞制度を創設するなど、福利厚生にも力を入れた。

こうした中で坂本が考えたのは、パンチセンタ―の質的高度化である。計算センタ―やコンピュータ・メーカーの下請けでなく、パンチセンタ―業がユーザーと直接取り引きできるようにしなければ「業」として成立しないではないか。

そのためにはパンチャーの技量を上げ、同時に入力したデータを編集加工して付加価値を付けるサービスに転換しなければならぬ。

立川基地のPCS部隊に所属していた何人かが独立し、やはりパンチセンタ―業を営んでいた。東京・渋谷に「システム開発」を設立していた永妻寿が、その筆頭格だった。またJBAには、石川島播磨重工業から移籍してきた土岐秀雄がいた。

川口、坂本がデータ入力業務の付加価値化に取り組んでいたとき、この二人も語り合っていた。

「データ入力単価を上げるには、技術の裏づけがある」「データの管理手法をユーザーに訴えなければならぬ」  
共感することが多かった。

このとき土岐秀雄は、パンチ業務における入力精度を向上させる教育体制や人為的なエラーミスの防止策、あるいは情報管理の手法などを考えていた。

彼らはまず勉強会を作り、管理者の育成とパンチャーの

技術養成が必須であるという結論に達した。これが七三年八月発足の「日本キーパンチ・オペレーター協会」の母体となって行く。

## 補注

パンチ業の料金算出基準 パンチ業の料金を左右したのは官公庁入札における落札価格だった。このとき問題になったのは第一にパンチ業におけるダンピングだった。計算センターやソフトウェア受託開発会社は本業を拡大するためにパンチ業務を極端に低い価格で受注するケースが多発した。このためにパンチ専門の企業が日本情報センター協会に是正を訴えた。

また一九五八年に発令された労働省の省令「パンチ業務におけるキータッチ就労規則」も問題だった。省令ではキーパンチャーの一時間当たりの連続キータッチ数を三千回、一時間ごとに十五分の休憩を与えることと定め、パンチ業務を民間に委託する際にもこの省令の遵守を求めた。

そこで日本情報センター協会はパンチ専門企業の協力を求め、料金算出基準の策定に着手した。パンチャー一人の月額平均報酬、教育費、営業費、管理費などを基礎に、マシン・レンタル代、消耗品などの経費を上乗せし、実際の平均タッチ数で割って一タッチ当たりの料金を出す。またアルファベット、数字、記号(A N K)と漢字では一文字を入力するのにかかるキータッチ数が異なるため、これをも勘案した料金算出基準表が策定され、業界に一定の秩序が形成されていった。

キーパンチャーの臙膂炎 当時のパンチマシンはアメリカから輸入された製品が多く使われていた。アメリカ人の体格に合わせてキーが大きく、またアメリカでは男性がキーパンチ業務をこなしたためキー・インに力が必要だった。このため日本では女性パン

チャーの手に大きな負荷がかかり、臙膂炎になるケースがあった。しばしば就労環境改善を求める労働争議となり、それが原因でパンチ業務から撤退する企業も現われた。国の機関で労働争議が起ることを懸念した政府は一九五八年に労働省省令で「パンチ業務におけるキータッチ就労規則」を策定した。

西澤 健 にしざわ・けん／1916～1992。東京帝国大学経済学部を出て三九年三井物産に入った。戦後、防衛庁を経て日本レミントン・ユニバックに移りユーザー向け教育研修施設の設定と運営に当たった。彼はUNIVAC機ユーザーの防衛策として、ユーザーが重要な役割を担っていることを知っていた。のち川口重信のあとを受けて日本パンチセンター協会会長となった。

大神 正 おおがみ・ただし／1924～..福岡県に生まれ、早稲田大学政治経済学部を出て日本飛行機に入った。戦後、在日米軍のPCS業務に従事し、一九六八年八月「データ・マネジメント株式会社」を興した。川口重信、西澤健のあと、七八年に日本パンチセンター協会会長となった。

新興製作所 谷村貞治(やむら・ていじ)／1896～1968。が一九三七年に興した電信機メーカー。第二次大戦後、谷村学院を創立した。

日本キーパンチ・オペレーター協会 土岐秀雄らが中心となって設立した。パンチ業の質的改善を図るには、まずキーパンチャーの定着率と技能の向上が不可欠とし、正しいキーポジション(キーインする指の配置)、キーイン確認の精度、ミスを防止するチェック体制やミス発生を回避するための伝票の事前チェックなどを提唱した。日本パンチセンター協会の活動と重複する部分が少なくなかったこと、日本IBM系パンチセンターの集まりだったこ

となどから協会としては長続きしなかったが、職種名の改称や技能検定などは日本パンチセンター協会に継承され、のちに「スーパーバイザー」「キーエントリー・オペレーター」の職種名が定着した。また入力業務の作業手順を標準化することによって、パンチ業界における協業体制を作ることができるとした主張は、こんにち広く受け入れられている。

# 日本IT書紀 08 宜試篇 卷之二十一 寛國

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。