日本IT書紀

08 宜試篇

巻之十九 先驅

巻之二十 稜威

巻之二十一 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。ライセンスの詳しい内容は
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja でご確認ください。

08 宜試篇

巻之十九 先驅

133 ベンチャー列伝

134 産業の意志

135 お客様は神様

136 大量輸送

137 物流

138 多品種少量

139 コード統一

140 手負いの軍団

141 ＥＤＰジャーナル

133 ベンチャー列伝

第百三十三

ベンチャー列伝

一

一九六九年（昭和四十四）までのコンピュータ業界の主な出来事を書いてきた。確認の意味で、重複を承知であえて書くと、

・初の汎用コンピュータ「ＩＢＭシステム／３６０」が登場し
・富士通が「ＦＡＣＯＭ２３０」をシリーズ化し
・政策では通産省電子工業課の戸谷深造が大型プロジェクト「超高速電子計算機開発」事業を起こし
・民間では計算センターやパンチセンター、ソフト会社が相次いで誕生した。
・産業界は「ＭＩＳ」（Management Information System）ブームに沸いていた。

書き忘れたことがあった。というより、書ききれなかった、というのが正しい。

加藤秀俊がいう「中間文化」が形成されるのと並行して、この時期、コンピュータの利用が急速に進んだのである。別の言い方をすれば、コンピュータの普及が「中間文化」の形成を促した。

また別の言い方をすれば、「中間文化」の形成が新しい産業モデルを生み出した。すなわち大消費時代の到来であった。大消費時代に企業が対応するには、コンピュータが欠かせなかったし、コンピュータがなければ大消費時代はやってこなかったかもしれなかった。

もう一つは、これから筆者が描こうとする一九六〇年代後半から七〇年代にかけての〝新しい産業モデル〟の形成者たちは、戦後の混乱期が生み出した人々だったということである。言い換えれば戦国時代のように「社会的流動性」が極度に高かった。

彼らはウィリアム・ショックレーやロバート・ノイスのように突出した才能の持ち主ではなかった。つまり、何か画期的な技術や製品を作ったわけではなかったが、計算機という新しい道具を巧みに使って自らのビジネスを実現していった。

別の表現をすれば彼らは計算機を使うことで自らの不足を補い、「中間文化」を吸収しつつ新しい産業モデルを作

り上げていったのだ。

この国の歴史において、旧来の社会・経済の枠組みががらがらと崩壊したことが一度だけある。それは十五世紀中葉から十七世紀の手前にかけて、およそ百年ないし百五十年続いた「戦国」と称される時代である。

声が大きくて腕力の強い多くの〝馬の骨〟が大名、小名に成り上がったが、最後には百姓の子倅たちを組織して兵力化することができた者が生き残った。さらにその中から鉄砲という道具を使いこなし、貨幣を手中に収め、土地を政治化することができた者だけが覇を唱えた。

再び繰り返して強調しておかなければならないのは、一九六〇年代後半は大消費時代が始まったときだった、ということである。「中流」の意識を持つ「知識人」であるところの大衆、大衆であるところの知識人が、より文化的、より民主主義的かつ、より自由主義的であろうとして、平準化された商品を競って買い求めた。

ここに産業の構造的な変革が起こった。

それまでの産業は、国（ないし「国家」）のためにあった。まさに「鉄は国家」の時代だった。鉄鋼、造船、自動車、繊維、化学、薬品、電機、機械、商社などは、国家の運営に必要な機能として存在した。ゆえに「サービス」というものには、価値が認められなかった。

ところが大消費時代が到来した結果、商品をマスプロ化すると同時に、「サービス」が重要な競争力になっていった。

例えば花王石鹸の始まりは、一八八七年（明治二十）に長瀬富郎が東京・日本橋に開いた洋物店にさかのぼる。三年後、長瀬二十七歳のとき、国産の石鹸を売り出して現在につながる基礎を築いたが、大きく発展したのはいうまでもなく第二次大戦後である。

その経営理念は、一九四六年十一月三日に公布された日本国憲法の第二十五条「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」に裏打ちされている。

のちに同社の情報システム部長を務め、独自の受発注データ交換システム「花王ＶＡＮ」を構築した小西一生は、「なぜ石鹸メーカーがＶＡＮなのか」という質問に、次のように答えた。

「どんな山奥、人里はなれた一軒家であろうと、当社の衛生用品を誰もが等しく使うことができるようにすること。それが当社の理念であり、情報システムの目的なのです」

レナウンという会社もよく似ている。

そもそもは一九二三年（大正十二）、佐々木八十八が創業した洋品店であって、その社名は創業の前年に日本を訪れたイギリス皇太子の乗艦「レナウン号」に由来している。

第二次大戦のあと、「株式会社佐々木営業部」として再発足したこの会社が、アパレルという産業を起こすことができたのは「中間文化」による大消費時代にいち早く適応したためだった。

電通の久本省二とレナウン宣伝部の今井和也が企画し、最初は弘田美枝子、のち由美かおる、シルビー・バルタンが歌うところのテーマソング「レナウン娘」が、一種独特の印象を持つ映像とともに繰り返しテレビから流された。

その爆発的な流行で世に出たのが小林亜星、テレビコマーシャルのイラストは、亜星の実の妹・川村みずえが描いた。

松下幸之助もまた、日本国憲法の精神にのっとって、便利で安価な電化製品を供給し続けた。冷蔵庫、洗濯機、炊飯器、ミキサー、ラジオ、テレビ、トースターなどは、政策的に見たとき家庭の主婦の家事労働を軽減することによって、余剰時間を生産労働に当てる役割を果たした。

そのことは労働力を補充する効果があった。かもしれないが、それを受容した国民には

電化＝近代化＝民主化

という思想が背景にあった。

こうして考えると、一九六〇年代後半はまさに戦後日本における最初の〝ベンチャーの時代〟であった。

次に挙げる人々のことは知らなくても、起業・創業した企業の名は、聞いたことがあるに違いない。

井深大（ソニー）
安藤百福（日清食品）
樫尾忠雄（カシオ計算機）
安井正義（ブラザー工業）
高原慶一朗（ユニ・チャーム）
森泰吉郎（森ビル）
松園尚巳（ヤクルト）
山科直治（バンダイ）
青井忠治（丸井）
飯田　亮（日本警備保障）
江副浩正（リクルート）
三島海雲（カルピス食品）
吉原信之（三陽商会）
山崎峯次郎（エスビー食品）
中内　切（ダイエー）
西川俊男（ユニー）
田口利八（西濃運輸）
本庄正則（伊藤園）
塚本幸一（ワコール）

伊藤傳三（伊藤ハム）
鈴木清一（ダスキン）
小倉昌男（ヤマト運輸）
市村　清（リコー）
河合小市（河合楽器製作所）
三澤千代治（ミサワホーム）
水島廣雄（そごう）
江崎利一（江崎グリコ）

この時期に情報サービス会社やソフト会社を興した人々も、この中に含まれるべきであるに違いない。

二

ベンチャーの時代を築いた人々の小列伝を書く。

まず、画期的な技術の発明、ユニークな製品で身を立てた人々がいる。順不同で書くが、年長者には敬意を払わなければなるまい。

三島海雲（みしま・かいうん）

一八七八年（明治十一）大阪府に生まれ、九九年京都西本願寺文学寮を出て西本願寺系中学の英語教師を一年間勤めた。東京仏教大学に入り、一九〇二年中国に渡り、蒙古に足を伸ばした。

このとき蒙古族が飲用していた「すっぱい乳のクリーム」が栄養食品であることを知り、帰国してその普及啓蒙に努め、一七年「ラクトー」を設立した。はじめは「腐った牛乳を売っている」など悪評が立ったが、日本人に合うよう独自に味覚の改良を重ね、乳酸菌飲料「カルピス」を発明した。

「初恋の味」というキャッチフレーズが受け、都会のしゃれた飲み物として中元など夏場の贈物として百貨店の定番商品となった。

戦後、社名を「カルピス食品工業」と改め、チーズ、バターなど酪農製品全般を扱った。日本人の食生活改善に貢献があった。六二年、保有するカルピスの全株式を売却して学術研究を助成する三島海雲記念財団を創立した。七四年没。享年九十六。

江崎利一（えざき・りいち）

一八八二年（明治十五）佐賀県に生まれ、尋常小学校を出て家業の薬種業に従事した。十九歳のとき父親が死去したため事業主となり、空き瓶を再利用してブドウ酒を販売したところ、これが爆発的に売れた。

一九二一年、有明海近くを行商の途中、カキの煮汁からグリコーゲンが採取できることを知り、グリコーゲン入りキャラメル「グリコ」を創製した。「一粒三百メートル」のキャッチフレーズと黄色い箱、試供品の配布、無人販売機、小さな玩具のオマケなどで売上げを伸ばし、三三年には酵素入りビスケット「ビスコ」を製品化した。

第二次大戦の空襲で工場が焼失し、そのうえ新円への切り替えで資産の大半を失った。だけでなく公職追放の処分を受けた。すでに五十七歳でもあったことから、経済界は「再起はあるまい」と考えた。

ところが五一年に公職追放を解除されると「再建宣言」を発表、五五年に「一粒で二度おいしい」のキャッチフレーズで「アーモンヅ・グリコ」を発売して再建に成功し、五八年「アーモンド・チョコレート」、六〇年「ワンタッチ・カレー」などがヒットした。

「終生現役」を唱えたが、七三年に会長に引退した。松下幸之助と親交があり、二人で「文無しの会」をつくって晩年の楽しみとした。八〇年没。享年九十七。

山崎峯次郎（やまざき・みねじろう）

一九〇三年（明治三十六）埼玉県に生まれ、渋谷家から山崎家の養子となった。一五年金杉村高等小学校を出で東京・浅草のソース屋で店員として働き、このとき食べたカレーライスの味に衝撃を覚え、自らカレー粉を作ろうと二三年浅草に「日賀志屋」を開業した。

はじめカレー粉は醸成しなければできないことを知らず失敗の連続だった。三五年独自の製法を編み出し、東京・板橋に工場を建設した。戦時下で海軍の艦内食として制式採用されたが、戦災で工場を失い、戦後、再建して社名を「ヱスビー食品」に改めた。

家庭で簡単にカレーができる固形カレーで先駆け、さらにレトルトの即席カレーを製品化した。またコショウ、カラシ、ワサビなど各種スパイスを家庭に普及させる貢献をした。七四年五月会長に退き、同年十一月没。享年七十一。

伊藤傳三（いとう・でんぞう）

一九〇八年（明治四十一）三重県に生まれ、二三年富田尋常高等小学校を卒業して魚肉加工会社に勤めた。二八年大阪市北区深田町で「伊藤食品加工業」を創業し、三四年豚肉の裁屑と魚肉を混合し、セロファンで包装したスティック状の「セロ・ソーセージ」がヒットしたが、第二次大戦で事実上、事業閉鎖に追い込まれた。

四六年「伊藤食品工業」を再建し、独自の脱臭技術で鯨肉ハム、次いでニュージーランドから輸入した三千トンの

マトンの肉でプレスハムを製品化し、一般家庭で購入できる価格帯で発売した。

六一年社名を「伊藤ハム栄養食品」に改め、六四年に発売した「スキンレス・ウインナー」などで国内ハム業界をリードし、コールドチェーンの確立などに貢献した。英連邦ニュージーランド政府から民間最高名誉勲章（ＯＢＥ）を授章し、八一年没。享年七十二。

安藤百福（あんどう・ももふく）

一九一〇年（明治四十三）台湾に生まれ、幼時に両親を失った。日本の祖父に引き取られ、繊維問屋の跡とりとして育てられた。三四年立命館大学専門部経済科を卒業し、三六年「東洋メリヤス」を設立して事業家を志した。終戦とともに日本国籍を取得した。

四八年「中交総社」を設立して食品販売業に転進したが、大阪駅前の屋台のラーメンが受けているのを見て、「いつでも、どこでも、すぐに食べられるラーメンを作ろう」と即席ラーメンの開発に着手した。

五八年、池田市の自宅の庭に作ったトタン屋根の掘っ立て小屋で急速油熱乾燥法の実用化に成功し、世界初のインスタント・ラーメンを製品化した。翌五九年、社名を「日清食品」に改め、「チキンラーメン」を発売した。だが、生の麺玉が六円で売られていた時代、一個三十五円の「チキンラーメン」は市場がなかなか受け入れなかった。

ところが大阪中央市場が正規取扱い品に認定し、受験プームと大がかりな公共事業によって「夜食」の需要が顕在化した。当初は一日三百食限定だったが、数か月後には六千食のオーダーが入り、積載を待つ配送トラックが工場を二重三重に取り囲んだほどだった。

松園尚巳（まつぞの・ひさみ）

一九二二年（大正十一）長崎県に生まれ、四五年法政大学専門部を中退して長崎に戻り商家に従事した。代田稔が京大医学部時代に特殊乳酸桿菌の発見・育成に成功し「ヤクルト」と名づけ、これを登録商標にした。

代田はヤクルトの普及を願って製造・販売を希望する者に分け与えたため、全国にヤクルトを扱う業者が現われた。

松園も長崎地区における一業者に過ぎなかったが、品質の均一化と価格の安定には全国組織が必要であることを全国のヤクルト業者を説いて回り、五六年「関東ヤクルト製造」を設立、六〇年「ヤクルト本社」を設立して社長に就任した。

女性販売による宅配システムで全国に販売網を展開し、一日一千二百万本を販売するまでに成長した。化粧品・薬

品事業にも進出、多角化を図った。

三

このまま書き進むと息が詰まるので、少し脇道に逸れる。第一分冊で筆者は明治・大正期の起業家のありようをわずかに描いた。最初に現われたのは政府の殖産興業・富国強兵策に結びついた政商たちだった。

彼らは造船所や紡績工場や鉱山といった官営事業所の払い下げを受けて、世界に類例を見ない「財閥」という経済機構を作った。岩崎弥太郎、浅野総一郎、川崎正蔵、古河市兵衛、渋澤栄一。

次に成金が登場した。日清・日露、第一次大戦の金偏景気、糸偏景気、海運景気、木材景気、それに株の売買が巨万の富を特定の何人かにもたらした。内田信也、金子直吉、久原房之助、鮎原義介、白石元治郎、鈴木久五郎。

三番手に登場したのは、政治や戦争とかかわりのないところから、ほとんど自力で成り上がった人たちだった。森村市左衛門、森村開作、御木本幸吉、服部金太郎、黒澤貞次郎、田中啓次郎、岩垂邦彦、田中久重、吉崎牙太郎、三吉正一。

こうした人々が起こした事業は、多くが政府や産業のためにあった。鉱工業、鉄鋼業、造船業、紡績業、海運業、通信機械、窯業、事務機械、運送業、動力機械、電力業、金融業などは、結果としては庶民の生活を潤したが、事業そのものは庶民の生活と結びついていなかった。

第二次大戦のあとに登場した起業家たちは、その点において決定的な違いがあった。まず、前記六人のように、食品を工業化するようなことがなかった。〔食べる〕という最も根源的かつ庶民の日常生活にと直結する産業が、この人々によって始まった。

前記の六人は、日本人の食生活を変えた。

幕末維新から明治・大正にかけて、なるほど日本人の食生活は大きく変化した。それまで多くが食さなかった牛肉や豚肉が市場に提供され、すき焼き、牛丼、ビフテキ、豚カツ、コロッケなどが食生活の一部に入ってきた。

それは和洋混淆、和洋折衷のプロセスを経て日本流にアレンジされたものであって、砂糖と醤油、味噌、味醂などで味付けが成された。コロッケは本場フランスのそれとは大いに異なる。

牛乳、チーズ、クリームといった乳製品も同様だった。チーズは奈良に平城京が置かれていた天平の時代、唐の国から——実際は渡来して佐保山のあたりに居住したペルシアやアラブの商隊がもたらし、「醍醐」という倭名が付け

られた。

当時の宮廷では珍味としてそこそこ評判がよかったらしい。殺生は罪業であるという仏教の教えが、その普及を阻んだ。明治・大正期に乳製品は洋風を好む一部の日本人がかなり無理をして食したが、大衆は敢えて手を出そうとしなかった。

肉の調理方法が日本流にアレンジされ、乳製品が嫌われたのには理由がある。どうやらそれは腸の中の酵素の働きというものであるらしい。日本人は長く獣肉を食さなかったために消化することができなかった。筆者の子どものときでさえ、牛乳を飲むと腹を下すことがままあった。

ために二百五十グラムのステーキに挑んでも、半分を超えないうちに

——もう結構。

ということになる。

こうした食生活が戦後、わずかずつだが着実に洋風化した。食べ物が洋風化する中で育った子どもたち、つまり団塊の世代以後の子どもたちの体内で、消化酵素がそれなりに洋風化した。さらに、親たちは自身の体験から、

——子どもにひもじい思いだけはさせたくない。

と考えた。さらに、

——大きく育ってほしい。

と願った。

米欧人に比べ、背が低いことが日本人共通の劣等感だったから、魚より肉、水より牛乳を食べさせれば背が高くなるのではないか。そこで工業的に均一化され、価格が安定している洋風の食品が売れた。食品の工業化と民主化がかくして始まった。

民主化とは、企業から見れば大量消費が始まったことを意味している。カルピス、グリコ、ソーセージ、カレー、インスタント・ラーメン、ヤクルトなどは、その象徴でもあった。むろん丸美屋の「ふりかけ」、ロッテのチョコレート、渡辺製菓のインスタント・ジュースや「オモチも入ってベタベタと」のお汁粉の素なども、その中に含まれる。

ミシンというものが戦後の庶民の生活に占める役割は、家庭用電化製品と同じように大きかった。それは人口の半分を占める女性の開放をも意味していた。

平塚らいてうが「女性は太陽」と謳い、与謝野晶子が「きみ死にたまふことなかれ」と詠んだ時代、それでも圧倒的多数の女性は〝家〟に縛られた。ここでいう〝家〟とは、家父長制にもとづく精神的、思想的な意味での「家」であるとは限らない。むしろ「家事」と言い換えたほうが分かりやすい。

家事とは何であるか。

炊事、洗濯、掃除、裁縫、育児・教育。

実際、筆者が子どもだったころの母親の日常は、朝六時前に起きて米を研ぎ、湯を沸かし、味噌汁を作り、夫と子どもの身支度を整え、夫と子どもたちを送りだす。その後、食器を洗い、洗濯をし、部屋を掃き、板の間を拭き、一息つくかつかぬかで裁縫を始め、あるいは毛糸を編む。

昼食を残り物とお茶漬けで済ませるとその日の夕食のための買い物に出かけ、戻ると物干しから衣類を外し、たたみ、箪笥に納め、再び針と糸の作業に取りかかっているうち、学校から子どもたちが帰ってくる、という毎日だった。

このうち米を炊くという作業は炊飯器がやってくれるようになった。洗濯石鹸と洗濯板でゴシゴシ洗っていた仕事は粉石鹸と洗濯機の仕事になった。ラジオを聴きながら裁縫をするのが主婦の楽しみになった。

既成の衣料品は店で売られていたが、庶民の日常に入り込むには高価だった。そこで多くの主婦は布を買って裁断し、縫い合わせて子どもに着せた。

ミシンは主婦の憧れの機械だった。

横に長い小さな台に複雑な形状をしたミシンが固定されていて、椅子に座って足で踏み板を踏む。するとその動力がベルトでミシンの弾み車に伝えられ、ギアとカムが動き、糸を仕込んだ針と下糸の滑車が動く。

布を送り出す歯切りが前後し、よほど凝った衣服でない限り、見栄えを問わなければほとんどを家庭で作ることができた。

カシオの電卓は別として、ソニーのラジオ、バンダイの玩具、フランスベッドの折りたたみベッドやソファ、ユニ・チャームの女性用衛生用品、ワコールの女性用下着などは、女性のための産業、女性が支えた産業だった。家そのものが女性の〝城〟であったために、ミサワホームは女性の支持なしでは成立し得なかった。

本物のハムはまだ高価だったので、魚肉でできたソーセージを主婦が購入した。たまには「お肉」の入ったカレーを子どもたちに食べさせたいと考えた主婦が、SBのカレー粉を買った。どうせ与えるなら「一粒三百メートル」のグリコのキャラメル、胃腸にいいので毎朝一本のヤクルト、夏の贈答にカルピスの詰め合わせが売れた。

すべて女性に主導権があった。

前述の起業家たちは、個々に見れば時流という幸運に恵まれただけのように見える。おそらく個々にインタビューすることができれば、彼らは一様に

——たまたまですよ。運がよかった。

と答えるであろう。

だが、実はそうではなかった。彼らは「変えよう」とい

う意志を持って事業に挑んだ。
「変えよう」という意志が世の中を変えた。
産業が意志を持った。

～～～～　補　注　～～～～

加藤秀俊　かとう・ひでとし／１９３０～　：東京に生まれ五三年東京商科大学（現・一橋大学）を出て京都大学人文科学研究所に入った。ハーバード大学、シカゴ大学に学び、アイオワ大学、ケント大学の客員教授を経て京大助教授となった。六九年の大学紛争のとき京大を辞しハワイ大学教授、のち学習院大学教授、放送大学教授。七〇年コミュニケーション・デザイン研究所を創設し所長に就任した。

中間文化論　加藤秀俊が唱えた社会学論で、日本の文化・社会の構造は第二次大戦後にいたって一定水準以上の学歴と知識を持つ大衆に担われ、政治・経済・社会のあらゆる領域が中流階級意識を志向したとする。

社会的流動性　経済社会は、生産、加工、再生産という経済プロセスを基盤に、発生、改良、発展、安定、停滞、低迷、新秩序の再構築という七段階をたどる。生産と加工に必要な資源（ヒト、モノ、カネ）はそれぞれの段階に応じて流動するが、発生期の資源流動は放任的競争主義（弱肉強食）によって無秩序に行われ、改良期に一定の枠組みができ、発展期にいたって指向性すなわち秩序を持つ。安定期から低迷・停滞期には流動性が低下し、再構築期に入ると流動性が高まる。それが再び無秩序に戻るか一定の指向性を獲得するかは、社会基盤の弾力性と資源の蓄積量によってその後の再生速度が左右される。

　日本史上、経済社会が破壊的な混乱状況を呈したのは戦国時代、幕末維新期、日中・太平洋戦中・戦後期の三回が記録され、①既存社会を支えた思想や権威の全否定②新しい価値観と社会制度の創出③国際化の進展という三つの共通点を持っている。生産、加工、再生産のプロセスで見たとき①②③のファクターは相互に影響し合い、唯一の決定的な誘因とはなり得ない。戦国時代だけが新秩序の再構築に長い時間を要したのは、にわかに流動性を増した社会資源を吸収する弾力性に乏しかったためである。より分かりやすくいうと、十五後半から十六世紀にかけては全地球規模で寒冷期にあって、日本でも淀川が凍結して舟の往来ができなかったとか、宍道湖が凍ってその上を人が歩いたというような記録が残っている。

　農業への依存度が高かったために気候変動がただちに社会経済に強く影響し、例えば三好一族は京都を支配しても政治権力を掌握できなかった。また、こんにちでいえば機甲師団に相当する騎馬軍団を率いた武田氏が軍事行動を起こすことができたのは農閑期に限られ、長期にわたる作戦を実行できなかった。このため一度破壊した社会秩序を再構築することができないまま短時間で再び無秩序な流動性に回帰し、混乱が長く続いた。

戦国時代の諸相　一般に日本の戦国時代は応仁の乱に始まるとされる。下位の者が上位の者を滅ぼす「下克上」がその象徴的な現象だが、それを促したのは社会構造の硬直化と形骸化にあった。日本の戦国時代は九世紀以来の貴族階級を支えた荘園制度と浄土思想の崩壊に始まり、土地と人民を支配する新しい政治体系の創出と確立をめぐる過渡的な時期と定義することができる。この間、一向宗徒による共産主義的共同運命体や商業資本による自由経済圏、海上交易国家の形成といった試みがなされ、ヨーロッパにおけるルネッサンスと軌を一にする部分も少なくない。

鉄砲・貨幣・土地　鉄砲を使いこなして成り上がったのは織田信長、貨幣を手中に納めたのは豊臣秀吉、土地を政治化したのは徳川家康である。ポルトガル人宣教師が種子島にもたらした鉄砲は、当初は製法が秘匿され高価で数が少なかったこともあって有用な武器としては認識されなかった。合戦で戦略的かつ組織的に使用した最初は小田原に本拠を置いた後北條氏三代氏康だとされる。天文十五年（一五四六）の四月、北條氏康は古河公方・足利晴氏、山内上杉憲政、扇谷上杉朝定が率いる八万の軍をわずか八千の手勢で破った。織田信長は北條氏康の戦法にヒントを得るとともに堺の鍛冶職集団・国友氏を抑えて鉄砲と硝薬を大量に製造させ、これを足軽に持たせて甲州・武田騎馬軍団を破った。

豊臣秀吉は戦国乱世に終止符を打つべく刀狩や検地を行ったが、その両施策とも小田原北條氏の政令を真似たものであって、彼の権力の根源は度量衡の掌握と貨幣制度にあった。関所の撤廃や楽市楽座を敢行したばかりでなく、秤量貨幣を鋳造した。金貨には桐の極印を捺し、銀貨には大黒天の極印を打刻することで重量と品位を保証している。政権掌握者による統一的な貨幣制度への出発点を形成したところに秀吉の意義が見いだされる。

一方、徳川家康は諸大名の領地を「石高」という経済指標に変換することで荘園制度以来の土地私有（特定地域の支配）基盤を崩壊せしめ、大名を移封する政策をとった。上杉氏を越後から会津に、次いで米沢に移したように、有力な大名の地縁関係を絶ち、あるいは廃絶して政権基盤を高めた。

長瀬富郎　ながせ・とみろう／１９６３～１９１１。美濃国（岐阜県）恵那に生まれ、十一歳のとき雑貨商「若松屋」の丁稚となった。一八八五年東京に出て商人として自立を目指したが米相場で失敗し挫折、八七年に西洋雑貨商「長瀬商店」を開いた。扱い商品である輸入石鹸に注目したのは、輸　入品は品質がいいが高価、国産品は安いが粗悪で、安くて品　質が輸入品並なら売れると考えたためだった。　石鹸職人・村田亀太郎、薬剤師・瀬戸末吉、医師・永坂石埭の三人と高純度で肌を荒らすことがなく、香り高い製品の開発に着手し、九〇年「花王石鹸」を発売した。三個入り化粧箱が三十五銭と輸入品の三分の一だったことから贈答用として重宝がられた。特約店制度やボリュームディスカウント制を導入するとともに鉄道の駅に広告看板を立て、景品制度やキャンペーンなどを展開して事業を拡大した。一九〇〇年化粧水「二八水」を発売して化粧品分野に進出、一〇年長瀬商店を合資会社長瀬商会に改組するとともに「人ハ幸運ナラザレバ非常ノ立身ハ至難ト知ルベシ、運ハ即チ天祐ナリ、天祐ハ常ニ道ヲ正シテ待ツベシ」の社是を定めた。

佐々木八十八　ささき・やそはち／１８７４～１９５７。京都府に生まれ、一九〇二年大阪で繊維雑貨商「佐々木営業部」を創業した。メリヤス製品の卸売りを中心に事業を伸ばし二三年「レナウン」をブランドとすることを決定した。二六年「レナウン・メリヤス工業」を設立して繊維製品加工に乗り出し三八年株式会社に改組した。戦時中は事業を中止したため四七年改めて株式会社佐々木営業部を興し、五一年生産部門を「レナウン工業」に、五五年販売部門を「レナウン商事」にそれぞれ改称、五六年に全国主要都市に直系販社を設立した。

レナウン娘　最初正式なタイトルはなかったが、多くの人に親しまれたため「わんさか娘」という名が付けられた。

♬ドライブウェイに春が来りゃ

（イェイェイェイェイェイェイ、イェイェイェイェイェイェイ）
プールサイドに夏が来りゃ
（イェイェイェイェイェイェイ、イェイェイェイェイェイェイ）

で始まるこの歌は、イメージ・アニメーションとの組み合わせという意味でテレビコマーシャル史においても画期をなす。レナウンの宣伝部に勤めていた川村みずえが、作曲家志望だった実兄の小林亜星に話を持ちかけ、亜星がわずか十分で曲を作ったという伝説がある。

松下幸之助　まつした・こうのすけ／１８９４～１９８９。和歌山県に生まれ一九一〇年大阪電燈（のちの関西電力の前身）の見習工員となり一七年に二股ソケットを考案して独立した。二三年自転車用電池ランプを発明して事業の基盤を作った。三五年松下電気器具製作所を「松下電器産業」に改称したが太平洋戦争中に軍需産業だったことを咎められ戦後に公職追放となった。四七年追放解除となって以後、炊飯器、洗濯機、テレビ受像機、冷蔵庫など家庭用電化製品で成長し「ナショナル」ブランドを確固たるものにした。

海軍の艦内食　一度に大量の食事を作ることができ、短時間で食することができる。かつ皿一枚とスプーン一本で済む簡便性から帝国海軍の艦内食としてカレーライスが制式採用された。横須賀市が町おこしに「海軍カレー」を目玉にしているが、正しくはＳＢ食品のカレー粉を使ってこそ、ということになる。

セロ・ソーセージ　当初は一本三十七・五グラムだった。この商品は現在も「ポールソーセージ」という名で販売され、月産三百トンで消費されている。

醍醐　だいご：仏教の涅槃経に「牛より乳を出し、乳より酪を出し、酪より生酥を出し、生酥より熟酥を出すが如し。醍醐最上なり」とある。酪は練乳、酥はバターないしヨーグルト、醍醐はチーズであろう。文献で確認できる範囲では、七世紀後半にペルシア人商隊の居住区が現在の唐招提寺近くに形成されており、彼らが「酪」「酥」「醍醐」をもたらしたことは疑いを得ない。奈良・天平以後、チーズの食文化は失われたが「醍醐味」という言葉が残っている。

134 産業の意志

第百三十四

産業の意志

一

前節の続き。

第二次大戦のあと、日本の産業が初めて「意志」を持った、ということを書いた。

以下の人々は機械や商業、運輸といった、一見すると旧来型の産業に属する起業家だが、おそらく読者においては前節で筆者が指摘したいくつかのこと――産業の民主化、産業の工業化、産業としての意志――というものを読み取られるに違いない。

安井正義（やすい・まさよし）

一九〇四年（明治三十七）愛知県に生まれ、小学校卒業と同時に家業のミシン修理業「安井ミシン商会」を手伝った。二十一歳のとき父親の死亡に伴って若くして店主となり、のち屋号を「安井ミシン兄弟商会」と改めた。

ミシンの国産化を目指し開発に取り組み、二八年麦藁帽子縫製用ミシンの製品化に成功したのをきっかけに、兄弟を意味する英語「ブラザー」を商標とした。三四年「日本ミシン製造」を設立し専務、戦後に入って五〇年社長に就任した。

被服メーカーの勃興や家庭用ミシンの需要に乗って社業は発展の一途をたどり、国産ミシンの輸出や毛糸編機、家電などの生産に乗り出し、多角化を開始した。

なかでも、ＢＩＣニューヨーク社の要請で六一年に発売した欧文タイプライターは、全米で注文が殺到し不動の地位を築いた。六二年、社名を「ブラザー工業株式会社」に改めた。九〇年没。享年八十六。

井深　大（いぶか・まさる）

一九〇八年（明治四十一）栃木県に生まれ、三歳のとき父親と死別した。貧困の中で苦学を重ね、三三年早稲田大学理工学部を卒業して写真化学研究所に入った。学生時代に「走るネオン」を発明し、パリ万国博覧会で優秀発明賞を受賞した。

ややあって日本音光工業に移り、四〇年「日本測定器」設立と同時に常務に就任した。第二次大戦中は「光熱兵器」の開発に従事していた。現在は電子レンジに使われている特殊な電波の原理を使って、動植物のみを殺傷する殺人光

線兵器を作るよう、軍から命じられたのだ。このとき海軍技術中尉だった盛田昭夫と知り合った。

四五年十月、「東京通信研究所」を設立し、短波放送を聞くための変換器を製品化した。これが朝日新聞に報じられ、それを読んだ盛田が井深のもとを再び訪ねてきた。こうして技術の井深、営業の盛田というコンビによる「東京通信工業」が発足した。社長は井深の義父・前田多門だった。

五〇年、初めての磁気テープ式録音装置を開発、さらにトランジスター・ラジオを製品化して一躍世界に知られ、五五年に東京証券取引所に株式を上場、五八年に社名を「ソニー」に改めた。

ソニーはラテン語の「ＳＯＮＵＳ」（音）に発音が近い英語「ＳＯＮＮＹ」（坊や）に由来するのだが、日本語的な発想では「損に」と読めてしまう。それでＮを一つ抜いて「ＳＯＮＹ」とした。七一年会長、七六年名誉会長。八六年勲一等旭日大綬章、八九年文化功労者に選ばれ、九二年文化勲章。九七年没、享年八十九。

樫尾忠雄（かしお・ただお）

一九一七年高知県に生まれ、三四年早稲田工手学校機械科を出て、町工場の工員として三人の弟の面倒を見た。四六年四月、東京・三鷹市に「樫尾製作所」を設立したが、当初は精密機械用の部品加工の下請けに過ぎなかった。指にはめてタバコを根元まで吸えるようにした「タバコリング」を考案して、夜道の露天で販売したりもした。

ここに三人の弟が入社し、「樫尾四兄弟」と称されるようになる。四人は相談して「新しい時代に対応した自社開発の製品を持ちたい」と考え、五〇年ごろから電気式計算機に取り組み始め、五四年十二月に試作第一号機を完成させた。

五七年六月、リレー素子を使った世界初の小型計算機「カシオ14－A型」を商品化した。それと同時に社名を「カシオ計算機」に改め、全国販売を開始した。

その後、電卓「カシオｍｉｎｉ」、デジタルウオッチ、電子楽器、ポケットテレビ、録画・再生一体型カメラなど画期的な製品を低価格で投入した。八八年、弟・和雄に社長の座を譲り、相談役となった。

山科直治（やました・なおはる）

一九一八年（大正七）石川県金沢に生まれ、三五年金沢商業学校を出て陸軍に応召した。華北戦線で負傷し四三年退役、日本電気冶金に入った。

戦後、繊維会社の玩具部門「萬代産業」に移った。東京

営業所長となり、五〇年暖簾別けのかたちで「萬代屋」を設立し玩具の製造を始めた。「リズムボール」と名づけた鈴入りビーチボールを発売したが、商品に欠陥があって見事に失敗した。

この経験から徹底した検品制度を敷き、「品質第一主義」を唱え、玩具に品質保証制度を初めて導入した。ゼンマイで動くブリキ製の自動車やロボットを作り、これがヒットして輸出するまでに成長した。

人気少年漫画の主人公を玩具化することを思い立ち、初めてテレビキャラクターをモチーフにした「鉄腕アトム」を発売、六一年社名を「バンダイ」に改め初代社長に就任した。六二年に発売した「レーシングカーセット」は最初は地味な商品だったが、東京オリンピックを境に爆発的に売れ始め、以後、乗物系玩具と漫画キャラクター系が強みになった。

アイデアで勝負しただけに思われるが、実はこの人物が、プラスチックの射出成型装置を発明したことはあまり知られていない。それがプラスチック製キャラクター・グッズに結びついた。

八〇年社長の座を長男・誠に譲り、八四年私財四億円を投じて「日本おもちゃ図書館財団」を設立した。心身障害児におもちゃと親しんでもらうのが目的だった。八七年会長を退き、九七年没。享年七十九。

池田　実（いけだ・みのる）

一九二〇年（大正九）佐賀県に生まれ、四四年日大経済学部を卒後、四九年に「双葉製作所」を設立した。当初はスクーターやオートバイのサドル、乗用車のシートを製造していたが、座席クッションの技術を応用して五六年にベッドの製造に乗り出した。

折から日本人の生活様式が洋風を指向したこともあって、畳の上でも使えるパイプフレームのベッドやソファ兼用の折りたたみ式ベッドが受け、同時に販売店をチェーン化して業績を伸ばした。

六一年に社名を「フランスベッド」に改め、アメリカやイギリスのメーカーと相次いで提携して木製・羽毛ベッドなど高級製品、医療用ベッドなどを生み出し、九一年には高齢者の在宅介護用ベッドなども考案した。日本ベッド工業会を創設し、会長を務め、九七年没。享年七十七。

高原慶一朗（たかはら・けいいちろう）

一九三一年（昭和六）愛媛県に生まれ、五三年大阪市立大学商学部を出て父親が経営する国光製紙に入社、専務となった。父親が敷いた既定のレールに乗っていることに反

発して六一年に独立、「大成化工」を設立した。

六三年女性用生理ナプキンを製品化し、薬局で売っていた「アンネ」に対しスーパーや雑貨店のルートを開拓して急成長した。七四年、社名を「ユニ・チャーム」に改め、研ナオコを起用したテレビ・コマーシャルで生理用ナプキンの陰気なイメージを払拭した。

核家族化と少子化、家庭における衛生意識の高まり、高齢化社会の到来などを早くに予測し、紙オムツを製品化してヒットさせ、売上げの五割以上に高めた。七六年に株式を上場し、韓国や台湾、中国などにも進出して、家庭用衛生紙製品でトップシェアを築いた。

塚本幸一（つかもと・こういち）

一九二〇年（大正九）滋賀県に生まれ、三八年八幡商業学校を卒業して陸軍に応召、第二次大戦のインパール作戦でからくも生き残った。抑留を終えて四六年に復員し、京都市に洋品店「和江商事」を開業した。四九年、従業員十人で婦人向け洋装下着の生産販売を始め、五六年の第一次女性下着ブームで業績を大きく伸ばした。

五七年に社名を「ワコール」に改め、併せてタイムレコーダーを廃止して従業員の出退勤を自由裁量に任せる経営で注目を集めた。八三年「京都服装文化研究財団」を創設するかたわら、タイや中国、アメリカなどに進出してインナーからアウターまでの総合ファッション・メーカーへの転換を図った。八五年会長兼社長、八七年会長に退き、九〇年勲二等瑞宝章。九八年没。享年七十七。

三澤千代治（みさわ・ちよじ）

一九三八年（昭和十三）新潟県に生まれ、一九六〇年日本大学建築学科を卒業した。学生時代に結核を患い一年あまり入院した。その際、日本住宅の梁が建築の自由度を阻害していると考え、梁のない住宅のための木質パネル接着工法を編み出した。六七年、従業員四十七人で「株式会社ミサワホーム」を設立、五年後に個人住宅用プレハブメーカーのトップとなった。

工事現場の作業小屋というイメージがつきまとったプレハブ住宅の高付加価値化に努め、建売り住宅とは一味違った内装や照明器具を備えた規格住宅を製品化した。九〇年代には高度情報通信システムの普及を見越して規格パネルに通信回線を埋め込むなど、情報化に強い関心を持った。

八五年に導入した土日社員制度や「履歴書には失敗欄がほしい」などの発言で耳目を集めたが、プレカット方式によるツー・バイ・フォー工法や軽量鉄骨工法の自由設計対応、バブル崩壊後の経済環境の変化に追随できず、二〇〇

三年トヨタグループとなり代表者の座を降りた。

二

次の人々は、商品の売り方――独自の商品がどうであったより、売り方のユニークさ――で新しい産業のスタイルを生み出した。こういう企業が天下を取るということは、明治・大正にはまずあり得なかった。これこそ第二次大戦後の日本を生き生きとさせた原動力だった。

市村　清（いちむら・きよし）

一九〇〇年（明治三十三）佐賀県に生まれ、一九二一年中央大学法科を卒業して大東銀行に入った。のち吉村商店を創業して紫紺色陽画感光紙の販売で頭角を現わし、三三年、大河内正敏に認められて理化学興業に入った。三六年理化学興業から独立して「理研光学工業」を設立した。こんにちのリコーである。

終戦直後、東京・銀座四丁目角地を購入し、ここに「三愛商事」を設立して三愛石油、三愛計器、西銀座デパートなどを設立した。また経営が破綻した高野時計を買収してリコー時計と改め、腕時計や二眼レフ・カメラに参入した。六三年八月の日本リース設立に当たっては、その経営手腕を高く買っていた経団連会長の石坂泰三が財界に声をかけ、またその門下から五島昇、盛田昭夫などが出た。

一九六五年オリンピック後の不況でリコーの経営が悪化すると再び陣頭指揮に立ち、カメラと時計に依存していた事業の抜本的な見直しを断行、アメリカ視察の折に見た卓上電子複写機を製品化して電子事務機の分野を開拓した。亡くなる直前に資財三十億円を投じて「新技術開発財団」を創設した。六八年十二月没。

森泰吉郎（もり・たいきちろう）

一九〇四年（明治三十七）東京都に生まれ、二八年東京帝国商科大学（のち一橋大学）を出て京都高等蚕糸学校（のち京都工芸繊維大学）教授、四六年横浜市立大学教授、五四年同大学商学部長。

生家が東京都港区虎ノ門に貸し家を百軒ほど保有していた。それが戦災で焼け、跡地を再開発するため、定年を迎えた五九年「森ビル」を設立して不動産業に転進した。建てた順番でナンバーを付けた貸しビルは、折からの産業復興、経済成長に乗って順調に数を増やし、総床面積で三菱地所、三井不動産に次ぐまでに成長した。

七六年、武蔵丘陵の丘と丘の間にあって「谷町」と称された古い住宅街にあった銭湯を買い上げ、ここに小規模な

オフィスビルを建てる計画だった。しかし日本企業の国際化と海外企業の参入が活発化することに着目して、三百余に細分化されていた宅地を根気強く買い上げていった。

八六年に総面積六・五ヘクタールの複合高層ビル「六本木アークヒルズ」を建設した。当初、入居を期待していた日本ＩＢＭと賃貸料が折り合わなかった。そこにバンク・オブ・アメリカなど海外の大手金融機関が次々に入居し、「一流オフィスは大手町」という常識を覆した。

青井忠治（あおい・ちゅうじ）

一九〇四年（明治三十七）富山県に生まれ、二二年富山県立工芸学校（のち県立高岡工芸高校）を出て東京・新宿にあった月賦販売業「丸二」に勤め、三一年暖簾分けで東京・中野に「丸二商会」を設立、三七年社名を「丸井」に改めた。しかし第二次大戦で事業を閉鎖せざるを得なかった。

四六年家具の現金販売から営業を再開し、五〇年十二月に五か月払い方式の月賦販売事業を開始した。五五年には十か月払い方式に変更、「十カ月払いの丸井」として急成長をとげた。六〇年国内初のクレジット・カードを発行し、月賦販売会社からクレジット会社への脱皮をはかった。

六二年新宿店をオープン、六三年に東証第二部に株式を上場した。テレビＣＭ「駅のソバ」「世界の一級品」キャンペーンにより企業イメージの向上に努めた。六六年に業界で初めてコンピュータを導入してクレジット・システムの高度化を進め、店舗数の拡大を推進した。七五年没。享年七十一。

田口利八（たぐち・りはち）

一九〇七年（明治四十）長野県に生まれ、陸軍応召で戦車隊に配属された。日本陸軍の戦車は防御用の装甲が薄く、射程距離が短かった。ために一度戦闘になれば特攻隊と同じように生きて帰れないといわれたが無事に退役し、このときトラックの機動力に着目した。

三〇年二月岐阜県益田郡萩原町で中古トラック一台の「田口自動車」を創業、三三年大垣市に移って運送業を開業した。四一年トラック二十台で社名を「西濃トラック運輸」と改めたが戦時下の陸運統制令で集約合同となった。

四六年「水都産業」を起こし四八年社名を「西濃トラック運輸」に戻したのち、五五年「西濃運輸」に商号を変更した。戦後の混乱期、道路事情や燃料不足から難しいとされた長距離輸送に取り組み、四八年大垣―名古屋間の路線免許を、さらに名古屋―東京間、大垣―大阪間の路線免許も取得し、東京―大阪間の産業動脈を結ぶ路線トラックの

先駆けとなった。七一年名古屋証券取引所二部、七二年東京証券取引所一部に上場し、八一年会長に退いた。八二年没。享年七十五。

鈴木清一（すずき・せいいち）

一九一一年（明治四十四）愛知県に生まれ、二九年東京中央商業学校を出て蝋問屋に勤めた。三一年肋膜炎の闘病生活を送る中で金光教に入信し、三八年「一燈会」に参加した。

四四年「ケントク」を設立し、戦後に至ってワックスの製造販売を始めた。六二年にアメリカのワックス・家庭用衛生品関連メーカー最大手であるジョンソン&ジョンソン社との提携に失敗して会長を辞任した。

すでに五十歳を超えていたことから多くは再起不能と見たが、六五年化学ぞうきんレンタル会社「ダスキン」を創立し、フランチャイズ方式を採用して急成長した。のちフランチャイズ制のノウハウを生かして「ミスタードナッツ」を設立し、ファストフードの外食産業市場を開拓した。八〇年没。享年六十八。

水島廣雄（みずしま・ひろお）

一九一二年（大正一）京都府に生まれ、一九三六年中央大学法学部を卒業して日本興業銀行に入った。中小工業部次長、特別調査室付考査役などを経て、一九五八年、経営が傾いていた百貨店「十合」に招かれて副社長に就任した。

「十合」は一八八七年に大阪・心斎橋筋に開業した「十合呉服店」にさかのぼる老舗で、東京にも進出していたが、急速な都市化に伴う消費者ニーズの多様化に対応できなかった。

水島は大胆な人員整理を行う一方、社名にちなんで「十店舗展開計画」を策定、これを機に社名を「そごう」に改め、地域一番店主義、現地法人主義を導入した。一九八五年グループ売上高一兆円を達成し、百貨店業界のトップに躍進、その余勢を駆って横浜に国内最大級の「横浜そごう」を開店した。

一九九四年、四十店目となる「広島そごう」の開業直後に経営危機が表面化し、水島は会長を辞任したが、のち経営責任と利益隠しの罪を問われ、二〇〇〇年に逮捕、起訴されるに至った。同年、社名を創業時の「十合」に改めたとき、四十年に及ぶ水島体制に幕が下ろされた。

吉原信之（よしはら・のぶゆき）

一九一六年（大正五）東京に生まれ、三七年早稲田大学専門部を出て石油会社に入った。四三年独立して「三陽商

会」を設立、レインコートの製造販売を始めた。

雨が多い国であるにもかかわらず、この国ではファッション化されたレインコートというものが存在しなかった。あったのは蓑と雨合羽、ないしビニール製のカッパであった。ただし江戸期の雨合羽には、高価な羽二重を使った瀟洒なものも存在した。しかしいかんせん洋風の生活に馴染まなかった。

戦後、百貨店が扱うようになったことで売上げが急伸し、六五年イギリスのバーバリー社と提携して国内で「バーバリー」ブランドの製品を生産した。

「ＳＡＮＹＯ」ブランド製品の輸出に力を入れ、併せて婦人服にも参入、総合アパレル・メーカーへの転換を図った。八三年会長となり、「最後の江戸っ子」と呼ばれ、偉ぶらない態度が人望を集めた。

三

小倉昌男（おぐら・まさお）

一九二四年（大正十三）東京都に生まれ、四七年東大経済学部を出て父親が営んでいた大和運輸に入った。五一年、日本を離れるＧＨＱ総司令官マッカーサーの家財道具一式を運送したことから一躍信用が高まった。

七一年社長に就任すると、それまでトラック運送会社が扱わなかった小口輸送、特に一般家庭を相手にした小荷物輸送に進出、七六年「クロネコヤマトの宅急便」をスタートさせた。

戦前から取引があった最大顧客の三越との関係がこじれ契約解消となり、当初は赤字だったが、酒類販売業者と提携して取次を開始、八〇年コンピュータを利用した宅配便管理システムを編み出した。

国鉄や日本通運の小荷物輸送、郵便小包などと競合することになり、陸運局による路線許認可の嫌がらせなどがあったがそれに屈せず、「運輸省なんかいらない」の名言を吐いた。家庭から家庭まで翌日配送、取扱い荷物の破損保証、輸送運賃の値下げなどで急伸し、運送業を「トラックを使ったサービス業」に転換した。タクハイの元祖である。

飯田　亮（いいだ・まこと）

一九三三年（昭和八）東京日本橋に生まれ、五六年学習院大学政経学部を出て父親が営んでいた酒類問屋「岡永」に入った。六二年父親の反対を押し切って大学の同窓生である戸田寿一と「日本警備保障」を創業、社長に就任した。

六四年東京オリンピックの選手村の警備を担当し、翌六五年ＴＢＳテレビ「ザ・ガードマン」で警備保障会社の認

知が高まるのに伴い急成長した。

六六年、早大紛争における警備の依頼を「警備員は厳正中立であるべき」とする社是に基づいて断った一方、人手による機械警備システム「ＳＰアラーム」を開発、要員派遣と機械警備を組み合わせるメリットを提唱した。

七五年コンピュータとアラームシステムを通信回線で結ぶ「コンピューター・セキュリティ・システム」（ＣＳＳ）を開発した。九七年会長を退任、取締役最高顧問に就任した。

本庄正則（ほんじょう・まさのり）

一九三四年（昭和九）兵庫県神戸で生まれ、五九年早稲田大学第一法学部を出て「東都日産モーター」のセールスマンとなった。六四年「日本ファミリーサービス」を設立し専務となった。

六六年、実弟・八郎とともに静岡市に緑茶製造販売の「フロンティア製茶」を設立し専務に就任し、六九年社名を「伊藤園」に変更した。

七九年日本で初めて中華人民共和国と「ウーロン茶」の輸入代理店契約を結び「ウーロン茶リーフ」を全国に広めた。八一年世界初の「缶入りウーロン茶」の開発に成功、それまで存在しなかった無糖飲料マーケットを創出した。また八五年には技術的に不可能とされた「缶入り緑茶」の製品化に成功、無糖茶飲料市場を開拓した。

「お～いお茶」「充実野菜」などのテレビ・コマーシャルで次々にヒット商品を出し、一代で伊藤園を一千億円企業に育て上げた。東京商工会議所副会頭、日本商工会議所特別顧問、在東京ペルー共和国名誉領事、在横浜スリランカ民主社会主義共和国名誉総領事などを務め、二〇〇二年没。享年六十八。

以上の三人に共通するのは、それまで存在していなかったか、存在していてもビジネスになり得なかった領域を開拓したことである。

宅配便は郵便、鉄道貨物の厚い壁があり、警備は警察、消防の公務を侵害すると目された。日常の暮らしでお茶を買う、などということは、長距離の列車旅行の際の駅弁以外ではあり得なかった。それこそ「無から有を生んだ」のである。情報サービス産業の黎明期を担った人々はこの延長線上に位置している。

～～～～　補　注　～～～～

盛田昭夫　もりた・あきお／1921～1999。愛知県に生まれ四四年大阪大学物理学科を出て海軍に入った。見習技術尉官ののち中尉となり、横須賀海軍航空技術廠担当将校として赴任したとき井深大と知り合った。四六年井深とともに東京通信工業を設立し常務となり、トランジスターラジオの輸出に当たって「SONY」のブランドを生み出した。五九年副社長をへて七一年社長、七六年会長。八六年に最若年で経団連副会長となった。主著に『学歴無用論』『NOといえる日本』などがある。

三人の弟　樫尾俊雄（かしお・としお／1925～2012）、和雄（かしお・かずお／1929～2018）、幸雄（かしお・ゆきお／1930～）。俊雄が技術部門を、和雄は営業部門を、幸雄は製造部門をそれぞれ担当し、こんにちのカシオ計算機を創った。

萬代屋の社名　古代中国の兵法書「六韜」にある「萬代不易」に由来している。永久に不変の意味。原文は「萬代不易、五行之神、道之常也」。

国光製紙　本社は愛媛県川之江市川之江町八三四。ユニ・チャーム・グループに入っている。ダシ取り用の紙製品などユニークな製品を企画・生産している。

アンネ　日本で最初に発売された使い捨て生理用品の名前で、それを考案した二十七歳の女性が『アンネの日記』（アンネ・フランク）に共感して命名した。アンネ社が生産・販売したが、のちにライオンに吸収された。

プレカット方式　設計図面に基づいて工場で事前に木材部材を加工し現場で組み立てる。木材の加工・組み立てが天候に左右されず現場作業が短縮され、かつ施主の希望に沿った住宅が可能になる。CAD（コンピュータ利用による設計）／CAM（コンピュータ利用による製造）技術が背景にある。

紫紺色陽画感光紙　一九一七年（大正六）に設立された財団法人・理化学研究所が二七年に発明した。それまでの青写真は青地に白線の陰画だったが、この感光紙は白地に青い線の陽画で世界五か国で特許を取った。二九年に商品化され、研究成果を事業化するために第三代所長・大河内正敏が設立した理化学興業から「理研陽画感光紙」の名で発売された。

大河内正敏　おおこうち・まさとし／1878～1952。東京に生まれ一九〇三年（明治三十六）東京帝国大学工学部を出て一四年同大助教授、二一年から二十五年間にわたって理化学研究所の所長を務めた。三八年子爵に叙せられ四五年戦犯容疑で逮捕のち釈放となった。「資源持たざる国もし科学あれば、持たざる国に非ずして持てる国である」とする科学主義工業の思想を確立した。

日本リース　日本で最初のリース会社。市村は設備機器の賃貸サービスが企業の経営合理化や事業拡大に寄与すると信じ、アメリカのLPI社と提携して日本リース・インターナショナル社（当時）を設立した。原則無担保、リース料は固定という条件で、「使用すれども保有せず」という新しいビジネスモデルを確立した。日本経済の発展に伴って事業領域は一般事務機や生産設備、運送機器、医療機器などに広がったが、バブル経済崩壊後の一九九八年、筆頭株主の日本長期信用銀行が経営破綻し、それに伴い九九年セネラル・エレクトリック・グループに入った。二〇〇一年に社名を「GEキャピタルリーシング」に変更している。

陸運統制令による集約合同　一九三八年時点で運送業認可取得事業者は全国に七千九百五十三だった。対米英開戦を前にした四一年八月交通政策要綱と高度国防国家体制基本方針に基づく陸運統制令が発動され、中小運送業の集約合同が行われた。このとき「公益的運営による重要物資輸送確保」（兵士と軍事物資の輸送）を目的に発足したのが日本通運である。当時のトラック輸送は鉄道による貨物輸送に対する補助的な役割と認識され、かつ石油消費を国家統制で抑制するねらいがあった。

ザ・ガードマン　大映が制作し東京放送（ＴＢＳ）系列で一九六五年四月九日の第一回から七一年十二月二十四日の最終回まで計三百五十回放送された。武器を持たず企業の依頼を受けて警備を行うガードマンたちが、さまざまな事件に巻き込まれ独自の推理とチームワークで解決していくストーリーだった。宇津井健、藤巻潤、神山繁、倉石功、中条静夫、稲葉義男、川津祐介、清水将夫らがレギュラー出演し、最高視聴率四一％の人気番組だった。

135 お客様は神様

第百三十五

お客さまは神様

一

戦後ベンチャーのありようを見ると、彼らが生み出した製品は、女性や子どもに照準を当てた点で共通している。

戦前、女性を対象にした工業製品は、せいぜいが資生堂の「オイデルミン」「七色粉白粉」「ドルックス」、戦後においては「「爪紅」に代表される化粧品だった。ところが塚本幸一（ワコール創業者）は女性用の下着をファッションにまで高め、高原慶一朗（ユニチャーム創業者）は生理用品を日用衛生雑貨に位置づけた。

女性が可処分所得を持ち、さらに家計を見るようになった。子供服や玩具、菓子などはもちろん、住宅や乗用車ですら、女性が受け入れなければ売れなかった。子どもが読む本や就職先も、母親が決定権を持つようになった。そこに大量のコマーシャルが投入され、マス・マーケットが形成されていったのだった。

だけでなく、そこに彼らは新しい商売の方法を付加していった。

グリコのオマケは、まさに付加価値そのものだった。あるいは「一粒で二度おいしい」のアーモンド・チョコレート、濃縮液を冷水で希釈するカルピス、カレー・ルー、折りたたみベッドに、女性たちが付加価値を見出した。世帯当たり占有面積の問題を乗り越えた商品が売れた。

さらにいえば、「ヤクルトおばさん」「こんにちは、ダスキンです」「クロネコヤマトの宅急便」「ザ・ガードマン」のビジネスモデルが誕生した。

オフィスの中にヤクルトおばさん（「ヤクルトレディ」という言い方もあった）がやってきて、笑顔で雑談しながらオフィスワーカーに冷えた飲み物を売る。家庭の一軒一軒と契約して、ダスキンのモップを交換していく。どんな荷物でも翌日に届けてくれる。夜警や展示会の会場警備、駐車や工事現場の誘導を専門にやってくれる。市役所や警察では、お金を払ってもそんなことはやってくれない。

突き詰めればそれは、サービスであった。消費者はサービスを買ったのだ。

三波春夫が司会者とのかけあいの中で、

——お客さまは神様です。

と口にしたのは一九六一年である。

そこでいう「お客さま」とは、単に消費者を意味してい

なかった。長谷川一夫、大川橋蔵と並んで、彼が中年女性から圧倒的な支持を得ていたことと無縁ではない。

一九六〇年代の後半はモノが豊かになっていった時代だった。ラジオと電熱器しかなかったところに扇風機が入り、電気釜（炊飯器）、洗濯機（ローラーで水を絞る）、トースター（焼けるとパンが飛び出す）、冷蔵庫、テレビ（もちろんモノクロ）、ガス台（マッチで火をつけた）、石油ストーブ、黒電話……等々が揃っていった。

首都圏では田圃が造成され、そこに建売住宅が建った。雨が降るとにわか作りの道路は泥んこになり、梅雨どきから夏にかけては蛙の鳴き声がかまびすしかった。ダンプカーが行き交うたびに砂塵が舞った。

ポータブル・ラジオでＦＭ放送を聴き、インスタント・コーヒーとインスタント・ラーメンの夜食で小腹を満たし、ニッポン放送の「オールナイト・ニッポン」、東京放送の「パック・イン・ミュージック」、文化放送の「セイ・ヤング」が人気だった。

受験勉強というのは、深夜までラジオを聴く口実だった。いや、机の上に参考書や辞書を開いてはいたし、苦手な数学や物理を克服しようと、それなりに健気な努力は続けていた。あるいは英語の単語を暗記するために、「赤尾のマメタン」の語呂合せを覚えようとしていた。

休みの日になるとバスに乗って、市街にある食品スーパーに買い物に行った。そこに行って、三日分か四日分の食品をまとめ買うのである。

こんにちのように冷蔵庫の容量が大きくなく、冷凍庫も付いていなかったので、買い込めるのは乾物系のインスタント商品か保存期間の長いマヨネーズやソース、砂糖、小麦粉などだった。

それでも母親は新聞に折り込まれて届くライバル店のチラシを比較して、一円でも安い商品を見つけようとした。「お一人さま一点かぎり」だと、子どもが動員された。

そうこうしているうち、商店街のいちばん外れの、アーケード型の街灯が途切れたあたりの古い木造の店が取り壊された。きれいに均された敷地に、鉄筋コンクリート五階建ての大きなビルができていった。

なにができるのかと思う間もなく、

――大阪の安売り店なんだって。

ということを聞いた。その店は「ダイエー」というのだった。

二

中内切（ダイエー）、伊藤雅俊（イトーヨーカ堂）、西端

行雄（ニチイ）。この三人は、小売業における〝安売り〟を日常化した。

同じ商品を他店より一円でも安く売って利益を出すには、より安く仕入れなければならない。大量に仕入れることで単価を安くし、大量に売ることで利益を得るという新しいビジネスモデルが成立した。いわゆる「薄利多売」である。理屈の上ではそれだけのことだが、彼らが作り上げたのは「仕組み」にほかならない。

一九六七年に通産省が行った「小売業における最終価格の物的流通経費調査」を見ると、

商品が作られ、あるいは収穫された場所から消費者の手もとに渡るまでに要する運搬、荷役、保管、それに必要な包装にかかる費用は、最終価格の二五％を占めている。

とある。

同じころ、アメリカ合衆国での物的流通経費は最終価格の一八％だった。それを一〇％以下に圧縮することが全米食品チェーン店協会（ＮＡＦＣ）の目標となっていた。

他のコスト・ダウンや利益向上策に比べ、物的流通経費の削減は最も手軽に大きな効果を期待できる合理化の「宝庫」である。

と同協会は報告している。

そのために彼らは、工場や産地から小売店の陳列棚まで、途中で商品を床に置くことをしない方法を考えた。

次に考えたのは、集配送センターを設け大口定期便で一貫輸送することだった。流通在庫が製品価格を押し上げていること、大量一括輸送で製品一個当たりの輸送コストを下げられることに彼らは気がついた。

これを彼らは「ユニット・ロード方式」と名づけた。物的流通経費は五％程度圧縮できるであろう。さらに店舗内でも物的流通経費が発生していることに彼らは気がついた。

そこで

一、単品別の在庫管理により商品の補給を最適化する。
一、配送と陳列棚への商品の補給をタイムスケジュール化する。
一、店舗内での作業を効率化する。

の三つの方策を講じると、一％から一・五％の経費を圧縮することができるはずであった。

彼らは最初は手探りで、そのうちにこの三つの策が間違

いのないものと確信するようになった。ここに電子計算機が適用されたのは、当然のことといっていい。

三

最初に電子計算機を適用したのは、ダイエー、イトーヨーカ堂、ニチイといった量販チェーン店ではなかった。

いや、この表現は誤解がある。

ダイエーはバロース社のコンピュータを入れたし、イトーヨーカ堂もＩＢＭ機を導入して、自らの事務改善に取り組んだ。だが、それだけでは限界があった。事務処理の迅速化や省力化はできても、流通コストの圧縮はできない。

これに対して、物を作る側、運ぶ側が競ってシステムを導入した。それは大手量販店の要望に沿うものだった。

「ユニット・ロード方式」に対応すれば、自社の製品がより多く売れるのだ。製造原価を圧縮したり、卸値を下げなくても、より多く売れれば利益が上がるではないか。

資本金六千万円の大塚製靴（東京・久我原）がＦＡＣＯＭ２３０―１０を導入したのは六六年十月である。

当時、同社の製品は六百種にのぼっていた。大量に見込み生産すれば製造原価を圧縮できる。卸値を下げても大量に売れれば利益は増える。

量販チェーン店は一括購入の契約で代金を払ってくれる。大量に作っても売れる道が開かれたからこそ、社長・大塚斌幅は数千万円――実際は日本電子計算機（ＪＥＣＣ）のレンタル制度で月額二百万円程度――の投資を決意したわけだった。

婦人服・洋装品卸売業の塚本商事（東京・日本橋本町：のち「ツカモト」に改称）は六五年十月にＴＯＳＢＡＣ４３００を導入し、六八年四月にはＴＯＳＢＡＣ５１００モデル４０にレベルアップした。レベルアップしなければ、商品が管理できなかった。

季節ごとに変わる取扱い商品は二万点に及び、その入荷、出荷、入金、在庫の状況を品目別に把握しようとしたのだった。量販チェーン店との取引きに欠かすことができなかった。対して約七百人の社員の給与は、相変わらずソロバンとタイガー計算器で処理されていた。

味の素も量販チェーン店の登場で電子計算機の利用を拡大した一社だった。

同社は一九五五年、日本ＩＢＭからＰＣＳを導入して事務の合理化を図った。それは旧来のソロバンの代替に過ぎなかった。

お中元・お歳暮の定番だった「味の素」「ハイミー」「アジシオ」さらにサラダ油、マヨネーズなどが、六〇年代後

半に入って量販チェーン店を通じて爆発的に売れ始めた。そこで見込み生産と在庫管理が重要なテーマになった。

このためにＰＣＳをＩＢＭ１４４０に切り替え、さらに東京本社にＮＥＡＣシリーズ２２００モデル２００を置いて、出荷、在庫、取引先管理、支店別売上高などを管理しなければならなくなった。

一方、量販チェーン店は店舗の合理化が最大のポイントになった。

ここに日本ＮＣＲという会社が登場する。

戦前において「ナショナル金銭登録機」と名乗り、レジスターを主に販売していたが、電子計算機に参入したのは戦後である。六〇年代に勃発した物流革命、小売革命は飛躍の機会を与えた。

この会社は量販チェーン店における販売経費に着目した。商品が店の倉庫に届き、店内で搬送し、商品棚に並べ、消費者との間で代金の授受が完了するまでの工程と、それにかかる時間を分析して経費に換算する手法を編み出した。

同社が一九六七年に示した「レジにおける経費分析」が残っている。商品の小売価格に占めるレジ経費は「値付け作業」〇・三％、「代金の授受」一・一％。「売上げ集計」一・六％とある。

売り場の管理を改善することで、小売価格を三％の引き下げが可能になる、というのだった。

キャッシュレジスターとコンピュータを組み合わせて一つのシステムを作るのである。代金の授受が成立した瞬間、レジスターからコンピュータに売上げデータが伝送され、逐次、集計されていく。それが在庫管理と商品発注につながる。

販売した時点で情報を管理する仕組み、すなわち「ＰＯＳ」であった。

四

一九六八年、物流コンサルタントの森竜雄は論文「流通革命とＥＤＰ」の〈小売未来学とコンピュータ〉の項で次のように述べている。

〔小売未来学とコンピュータ〕

現在、アメリカで開発されている方法は、商品への値づけをやめて、その代わりに商品コードをメーカー、栽培地または集配送センターで入れて、チェックアウトでは商品コードだけを入れていくやりかたである。各単位店の売価は、本部集配送センターのコンピュータで集中管理してゆく。ある単位店で売価を変更すると、いちいちその店の値

づけを変更するのではなく、コンピュータのなかのファイルを変えてゆく。何時間もかかる店作業が数分のコンピュータ作業におきかえられるわけだ。

そこで、チェックアウト自動化のキメ手の一つとして、包装に印刷された商品コードを、いちいちレジに入れなくても、自動的に、光学装置で読める装置が開発されている。ちょうど、わが国でも今年から採用され始めた郵便の自動分類機と原理は同じだが、読み間違いをもっと減らすため、赤外線を使用する点が異なる。

一方、現金の取り扱いについては、クレジットの普及に合わせてクレジット客はチェックアウトで各人の認識カードをさしこみさえすれば、支払いを瞬時に済ませる。キャッシュレス・チェックレス金融制度が、アメリカでは一九七〇年代には出現する見込みである。

森が指摘しているのは「バーコード＋スキャナー」の仕組みである。

これにはアメリカに前史がある。

一九三二年、ハーバード大学はパンチカードによる代金支払い方式を考案した。ところが、カードをパンチする経費が高くついてしまった。レジを打ち、手計算で集計する人件費の方が機械より安かった。このために機械方式は実用化に至らなかった。

次いで一九四〇年代に、すべての商品に価格に応じた厚さのメタルタグを付け、チェックアウト・カウンターでそのメタルを重ねて電流を通すと自動的に合計額が出る装置が考案された。これもコストの問題があった。

一九五五年になるとＮＣＲ社が電子スキャナー付きのキャッシュレジスターを発明し、ＰＯＳの原型が誕生した。その後、この装置は読み取り精度の向上など改良が重ねられた。

その一方、一九五九年に貨車の自動認識の研究をスタートさせた米国鉄道研究グループは、一九六二年、黒い地色に赤と青の水平な線でシンボルを描き、それに白色光を照射するスキャンニング方式を開発した。

この二つが結びついた。

一九六七年に大手スーパーの「クロガー」がシンシナティー店で初めて実用化した。森はいち早くその事実を紹介し、日本国内でも近い将来、この仕掛けが普及すると予測したわけだった。この予測は、実現年次を別とすれば、相当の部分が当たっていた。

とはいえ、すべての商品に統一的・体系的なコードを割り振らなければならなかった。そのために、彼の予想は大幅に遅れることになった。

ソースマーキング率ばかりでなく、社会システムとしての整備――生産、運送、包装、決済の仕組み、さらに法律や安全対策、リスク管理の諸制度――が必要だったからである。

完成したのは一九九〇年代に入ってからである。こんにちの小口クレジット決済や電子マネーの仕掛けは、このような基盤に立っている。

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

オイデルミン　一八九七年（明治三十）、化粧品事業に進出した資生堂が発売した。新聞広告では「皮膚を艶美滑沢ならしむる高等の化粧料」としている。その名はギリシャ語の「ｅｕ」（良い）と「ｄｅｒｍａ」（皮膚）から命名された。赤ワインを思わせる鮮やかな色使いが斬新だった。中身の処方は東京帝国大学教授・長井長義博士によるもので、薬品同様、科学的で高品質な商品の開発をめざした。その色から「資生堂の赤い水」の愛称で親しまれた。

七色粉白粉　日本では白粉といえば「白」が常識だったが、明治時代に洋装が始まると、洋風化粧が少しずつ知られるようになった。資生堂は明治三十九年に黄色と肉色の煉白粉を発売してはいたが、実際は白色が主流の時代だった。そんな中で大正六年発売の「七色粉白粉」は、白、黄色、肉黄色、ばら、ぼたん、緑、紫で、当時の製品目録によると、「其人の顔に応じて、顔を調和させ、且派手に見せ」るもので、個々の顔の色に合わせて白粉を使い分ける斬新な考えに基づく商品だった」という。

ドルックス　一九三二年（昭和七）に誕生した資生堂の最高級化粧品シリーズ。発売当初は白粉、バニシングクリーム、石鹸など五品であったのが、のちに香水や口紅なども加わった。商品の内容は「高級品で通っている資生堂の中でも最高級の品質」を追求し、パッケージには銀地に黒の唐草模様のデザインも斬新なものだった。当時の教員の初任給が五十円に対し、ドルックス粉白粉は一個二円だった。

爪紅　つまべに：資生堂が一九四六年に発売したマニキュア。同じ漢字を「ツマクレナイ」と読むと鳳仙花のこと。古代の女性が鳳仙花から採った紅色でほのかに爪を染めたことに由来している。

長谷川一夫　はせがわ・かずお／１９０８〜１９８４。京都市に生まれ初代中村雁治郎の下で歌舞伎の修業を積んだ。二七年松竹に入り「林長二郎」の名で人気を集めた。三七年本名を芸名とし、戦後は東宝、新東宝、大映などで映画俳優として活躍するかたわら四二年「新演技座」を旗揚げした。六四年芥川也寸志がテーマ音楽を担当したＮＨＫ大河ドラマ『赤穂浪士』で大石内蔵助役を演じ、七四年には宝塚歌劇『ベルサイユのバラ』を演出した。死後、国民栄誉賞が贈られている。

大川橋蔵　おおかわ・はしぞう／１９２９〜１９８４。本名は丹羽富成。東京に生まれ六代目尾上菊五郎に見出され三五年「市川男女丸」の芸名で初舞台を踏んだ。四一年菊五郎の養子となり四四年大川橋蔵を襲名した。五五年東映に入り『笛吹若武者』に初出演したのをきっかけに美男時代劇俳優として　認められ、五六年の『若さま侍捕物帖べらんめえ活人剣』で〝若さま侍捕物帖〟シリーズ、五九年『新吾十番勝負』で〝新吾十番勝負〟シリーズに主演した。映画が斜陽となると六六年フジテレビの時代劇シリーズ『銭形平次』に起用され、以後、八三年まで「銭形平次」役を通した。

一貫輸送　インスタント・ラーメンや飲料など大量生産物について、工場から小売業までを特定の運輸会社に委託する方法。麒麟麦酒が倉庫・運送業の子会社キリンビバレッジに自社製品の物流を一括で発注しているのが典型的なケースである。

パンチカードによる代金支払い方式　この方式は普及しなかったが、戦後に入って商品の値札にあらかじめパンチしておき、それ

を計算機にかけて日々の売上高集計や売れ筋商品分析を行うシステムが登場した。

136 大量輸送

第百三十六

大量輸送

一

薄利多売のビジネスが成立するには、大量かつ確実な生産と輸送の手段が欠かせなかった。ここで扱うのは輸送のことである。

まず動いたのは鉄道、すなわち日本国有鉄道の貨物部門だった。

一九六八年十月、「貨物情報システム」の運用を開始した。そのねらいは貨物を急行で輸送しようということにあった。乗客を乗せた旅客急行ではなく、貨物専用列車の走行時間を大幅に短縮するのである。試験運用はその年の四月から行われており、十月のダイヤ改正で制式運用に入った。

対象は地域間急行百六十八本のうちの八十六本だった。道路輸送に対する鉄道貨物の優位性を訴えるとともに、運送依頼の申し込みに対して即答できる体制を作る。これにより地方の工場や生産地は計画的に大量輸送を実行できるようになった。

さらに「コンテナ」という新しい輸送手段が誕生した。鋼鉄製の大きなボックスに荷物を詰め込み、そのまま船や貨車やトラックに載せて運ぶことができる。そもそもアメリカで発明されたために、大きさは八×八×二十フィートに規格化されていた。貨物列車やトラックの荷台は、このときからこのサイズが基準となった。

鉄道の貨物列車は黒塗りの貨車が強く印象に残っているのだが、家畜用の開放車、液体燃料用のタンク車、鉱石用の無蓋車など各種があり、ここにコンテナ用の台車型車両が新たに加えられた。台車にコンテナを二個ないし三個、固定して運ぶ。港湾や工場への引込み線を使えば、原材料や二次工業製品に「ユニット・ロード方式」が適用できる。

ただしそのためには、搬送に必要な貨車を整えなければならない。どの種類の貨車が何両、どこにあって、どのような状態にあるのかが分からなければ最適な列車を編成できない。しかも貨車のすべてが国鉄の保有ではなかった。大口需要の企業はそれぞれに専用の貨車を作って、その運用を国鉄に委託していたのだ。

かつ、貨車をどのような順番で連結するか、貨物集積駅でどのように他の路線から運ばれてきた貨車と組み合わせ、どこでどの貨車を解結（連結解除）するか――の計画表を

作らなければならなかった。現場の操車員に正確に情報を伝達し、時刻表を作っていくには、もはや通常の旅客列車のダイヤを作成する技術では追いつかなかった。

まさに計算機はその問題を解決した。

このために国鉄は牽引する機関車と貨車のすべてに統一的・体系的なコードを割り振った。最初はベンディックス社の「G―15」、次いでUNIVAC490を導入して、リアルタイム・オンラインを指向していた。端末装置は百台で、国鉄が保有する独自の駅間通信網を活用した。オンライン・システムの構築でも、国鉄は民間に比べて優位だった。

二

戦後経済復興に伴う中間層の形成という意味では、一九六四年の二月にスタートした座席予約システム「MARS」（Magnetic electoronic Automatic Reservation System）が画期をなした。のちに銀行のCD／ATMと並ぶ大規模なリアルタイム・オンライン・システムとして、「ニッポンってすごい」の代名詞となった。

MARSについては、情報処理学会の歴史特別委員会が編纂した『日本のコンピュータの歴史』（一九八五）および「コンピュータ博物館」に詳細な解説が載っている。本書は「剽窃」を標榜して憚らないので、「コンピュータ博物館」から引用する。（算用数字も含め原文ママ）

MARS101

MARS101は我が国初の本格的なオンラインリアルタイム情報処理システムであった．全国の多数の列車を対象とし，単に座席指定だけではなく，予約業務全般のコンピュータ化が図られた。国鉄から東京大学に移っていた穂坂衛の原案に従って、国鉄と日立製作所の協力により、システムが開発された。

１９６３年、東京の秋葉原駅に中央装置が設置され、翌年2月、MARS1に代って営業を開始した．当初は4列車分の２４００座席からスタートし、翌年3月には 72 列車３２０００座席を扱えるようになった。続いて10月には同形のMARS102が追加され，全国１５２駅に「みどりの窓口」が開設された．同年末に２３８列車１２万７０００座席について、前後八日分が自動化の対象となった。

システムは、列車、運行ダイヤ、料金などの表の検索を行うコンピュータ、座席ファイルを用いて空席パターンの探索と更新を行うコンピュータ、および、システム全体の処理の流れを管理し、制御を行う主コンピュータなどから

なっていた。これらのコンピュータは磁気コアメモリを共有し、データの受け渡しを行った。表や座席ファイルは磁気ドラムに保持された。システムは二重化され、高い信頼性を実現した。当時はまだ、ＯＳやマルチプログラムなどの概念がなく、独自のリアルタイム制御プログラムが開発された。

　また、当時は発券業務を担当する窓口の係員がキーボード入力になじみがなかったことや、座席指定券や乗車券の印刷に使用できる漢字印刷機がなかったことから、窓口装置には工夫がこらされた。扁平な木片の先端に駅名や列車名の活字、側面に機械で読み取るためのコードをつけ、その木片を装置に差し込むことによって、データ入力と券面の印刷ができるようになっていた。

　中央処理装置として開発されたＨＩＴＡＣ３０３０は、その後全日空や東海銀行などのオンラインシステムでも使用された。

ＭＡＲＳ１０２

　１９６５年10月の東海道新幹線増発時に、ＭＡＲＳ１０２が増設され、みどりの窓口の運用開始とともに利用が始まった。

（中略）

　ＭＡＲＳ１０２では、新たに座席ファイル制御装置を設け、新幹線列車についても扱えるようになった。さらに、在来線相互間及び在来線新幹線相互間の列車の乗り継ぎ予約も取り扱えるようになった。既設のＭＡＲＳ１０１とＭＡＲＳ１０２とが一体となったシステムでは、座席数が従来の約５倍の約15万席まで取り扱えるようになった。

ＭＡＲＳ１０３

　１９６８年10月の白紙ダイヤ改正に対応するために、ＭＡＲＳ１０３が増設された。ＭＡＲＳ１０３は１日20万席、１週間（一部の座席は３週間）の予約業務を行うことが可能である。

　ＭＡＲＳ１、１０１、１０２と異なり、汎用計算機を使用したシステムである。ＭＡＲＳ１０３の中央処理装置は、汎用大型コンピュータＨＩＴＡＣ８４００２台による並列運転方式のオンラインシステムと、予約業務に関連した統計業務に使用される８４０００１台のオフラインシステムから構成された。また、専用のオペレーティングシステムが開発された。

　並列運転時両系照合不一致時の再試行、単独処理装置に２組のファイルを接続する単独２重ファイル運転、単独１重ファイル運転の運転方式間の自動構成変更制御、ファイ

ルや機器の一部の障害時の部分切り離しの自動制御、瞬間的な障害による停止の防止などのシステムの信頼性を高める機能を持っている。（以下略）

一九七〇年一月に稼働したＭＡＲＳ１０４以後は割愛する。

補足すると、ＭＡＲＳ以前の座席予約はどのように行われていたかというと、基本は電話と人手による台帳管理方式だった。

指定席管理センターには列車・日別の指定席台帳を収納した直径八メートルの回転テーブルがあって、八秒で一回転の速度で回っている。利用者から申請を受けた駅員がセンターに電話をし、係員が台帳を引き抜いて指定席を割り当てる。

それを電話で駅員に回答し、駅員が予約券を発行して「めでたしめでたし」になるわけだが、繁忙期には待ち行列や記入ミス、ダブルブッキングなどが頻発した。

また管理センターでは秒速三メートルで回転しているテーブルから特定の台帳を見つけ、迅速に座席を消し込んで正確に戻すには、熟練の技が要った。当事者はイライラし腹を立て、艱難辛苦の連続だっただろうが、人の体温が伝わる時代でもあった。

三

一方、道路網の整備によってトラックが新しい輸送手段として注目されていた。ただしトラックが鉄道貨物に対抗するには、大規模な集荷場と配送センターが欠かせなかった。さらに荷揚げ、荷降ろしのための機械化――クレーンやフォークリフト――や、フォークリフトを使うためのパレットの規格化などが必要だった。

日本通運という会社がある。

発足したのは一九三七年十月一日だった。鉄道輸送の発着両端の輸送を行う中小運送業者間を取りまとめる「国際通運株式会社」が母体となった。

軍需産業の生産物や兵士たちを輸送するために国策会社が必要と考えた政府は、「日本通運株式会社法」を制定して、同業種六社の資産を統合、ここに政府その他の出資を集めて設立した。

さらに一九四二年、第二次大戦の進展にともなう輸送業務の集約的管理強化の目的で、政府は全国主要都市の運送業者を強制的に合併せしめた。

終戦後しばらくはＧＨＱの物資輸送を担うために戦前の事業形態を維持された、しかし一九五〇年に施行された

「通運事業法」とともに商法上の一般商事会社として再出発した。

アメリカ軍の物資を輸送していた関係からコンテナへの対応は早く、五一年には「日通式コンテナ」を開発し、東京オリンピックがあった六四年には東京―室蘭間に三トン・コンテナ船「第一天日丸」を就航させている。

一九六九年の五月のことだったが、日本通運は大規模なオンライン・システムを完成させた。このシステムはコンピュータの利活用、なかんずくオンライン・システムの構築について、

――小さく産んで大きく育てる。

という言い習わしを定着させる契機となった。

前身は、同社の富山支店が構築した。下請けとして使っていた地元の中小運送会社との荷受・配送業務および、請求・入金処理を機械化するために開発したものだった。

実際のシステム開発を担ったのは富山計算センター（のちのインテック）、第一号システムが稼動したのは一九六七年だった。

並行して本社では、六六年から富士通と共同でコンテナ輸送時代に対応した新しい情報システムの構築に着手していた。オンライン・システムが普及していなかった当時は、支店の個別システムを共通化しようという考え方がなかった。

富山支店で稼動したシステムがなかなか評判がいいということを新潟支店が聞きつけて、

「うちにも同じシステムを入れてほしい」

と本社に要請したのが始まりだった。

そこで日通は本社にＦＡＣＯＭ２３０―５０を設置して次のようなシステムを構築した。

①荷受人に荷物の到着を速報で予報し案内する。
②貨物の追跡調査が迅速に行える。
③トラックの返路利用を向上する。
④各スポットポイントの在庫情報を迅速に把握し、生産地や工場の出荷調整に役立てる。

従来はテレタイプで年間五百万件にのぼるメッセージ交換を行っていたのだから、それにかかる人件費を考えればオンライン・システムに移行する費用は大きな負担ではなかった。加えて大口顧客に対するサービスが向上するのでメリットは大きかった。

システムはセンターに設置したＦＡＣＯＭ２３０―５０と、全国の主要支店二百六十か所に設置したオンライン端末「ＦＡＣＯＭ―５２０Ｖ」を通信速度一千二百ビットの

回線で結んだものだった。

四

海運業でも大量輸送時代に対応すべく、六〇年代に入って集約が進んでいた。

大阪商船と三井船舶が合併して「大阪商船三井船舶」に、日東商船と大同海運が「ジャパンライン」に、山下汽船と新日本汽船が「山下新日本汽船」となった。その中で最もコンピュータの利用が進んでいたのは日本郵船である。

システムを企画し開発の実務を担当したのは、総務部機械課の課長だった鈴木秀郎（のちセイノー情報システム社長）だった。

「当時、一万トン級の輸送船に荷物を積み揚げるには五日間かかっていた。ところがコンテナを採用すると一日半で終ってしまう。おまけに容器が倉庫代わりになるので倉庫代もかからない。陸上輸送のトラックとうまく組み合わせれば、大幅な時間とコストの圧縮が可能になった」

と鈴木はいう。

新しい情報システムの開発に着手したのは六二年だった。社内に「業務合理化研究会」が設置され、並行してコンテナ船の導入が検討された。三菱造船に新型船の設計を依頼し、建造計画がまとまったのは六四年秋であって、そのとき「六八年九月」が新システム稼動の目標となった。

「コンテナ・コンピュータ・コントロール・システム」（ＣＣＣＳ）ばかりでなく、港湾の整備、組織の再編成を行う計画策定の作業も鈴木に委ねられた。

「日本にはどこにも相談する相手がいなかった。仕方がないのでニューヨーク支店に調査を依頼したが、どうも返事がおぼつかない。日本ＩＢＭを選んだのは、つまりこの会社ならアメリカの状況を調べることができるだろうと考えたからだった」

おのずからセンターに設置する計算機はＩＢＭ製になった。

六五年に「ＩＢＭ１４４０」を設置し、次いで六七年十一月に「ＩＢＭシステム／３６０モデル４０」に置き換え、さらに六八年六月に同型機をもう一台追加した。日本製品の輸出が急増したおかげで事務処理の量は六〇年と比べ四倍から五倍に増えたが、要員は反対に減っていた。

人件費に換算すると毎月一千万円かかると試算される業務が、ＩＢＭシステム／３６０では毎月五百万円のレンタル料で済むのである。ここにＣＣＣＳが加わった。

追加設置されたＩＢＭシステム／３６０モデル４０をセンターマシンに、東京、横浜、名古屋、大阪、神戸さらに

品川、摩耶（神戸）のコンテナ・ターミナルに設置した端末「ＩＢＭ１０５０」計十三台を二百ビットの回線で結んでいた。これで積み込む貨物の管理を集中的に処理するのである。

同一コンテナにどのような荷貨物を混載するか。

コンテナ・ヤードをどう配置するか。

輸送船にどのような順番、位置でコンテナを積み込むか。

コンテナと輸送船の運航をどう手配するか。

陸送用トラックの手配をどう管理するか。

以上をもとに運賃や積み込み・積上げ手数料を計算し、荷主や荷受人に荷貨物の到着予定を通知し、荷貨物を追跡するのである。

さらに鈴木は、そうした情報をもとに統計情報を作成することを思いついた。諸経費を分析して無駄を排除したり、荷貨物の季節変動や市場の動きとのかかわりを把握する経営管理システムに役立て、あるいは造船計画や傭船計画の予測に適用した。

六七年六月、日本郵船と三菱倉庫が共同出資して「日本コンテナ・ターミナル株式会社」が設立され、コンテナ輸送への体制が着々と整えられた。

翌六九年九月、日本郵船が初めて保有したコンテナ船「箱根丸」、日本郵船・昭和開運の「榛名丸」（ともに三菱重工業神戸造船所製）が就航した。ＣＣＣＳも同時に稼動を開始し、こうして海運業界における情報システムの基盤が形成されていった。

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

ＭＡＲＳ　システムの運用開始当初に国鉄が付けた英文名は「Magnetic electoronic Automatic Reservation　System」だった。一九八〇年代には「Magnetronic Automatic Reservation System」となり、現在は「Multi Access seat Reservation System」と言い換えられている。

137 物流

第百三十七

物　流

一

前節で取り上げた日本国有鉄道（国鉄）、日本通運、日本郵船は、明治以来の殖産興業・富国強兵の国策で保護・育成され、第二次大戦の前から大企業だった。国鉄がＰＣＳ百五十セットを設置する国内有数の計算機ユーザーだったように、こうした企業が戦後の計算機利用をリードしたのは当然といっていい。

これに対して第二次大戦のあと、第一次ベンチャーとして台頭した運送・物流事業者――西濃運輸と大和運輸（ヤマト運輸）、これにやや遅れて頭角を現わす佐川急便は、計算機を武器に法制度や商慣習を打破し、社会を変革したケースとして記憶されるべきであろう。

ただしそれは結果論的な言い方になる。

まずこの三社が共通して取り組んだのは、貨物列車を独占していた物流の王者・国鉄、その国鉄と密接な関係にあったトラック運送業界の〝ガリバー〟日本通運、背後に控える運輸省の路線規制と闘ったことである。そこには創業者の意思が強くかかわっている。

三社が計算機とネットワークを駆使した新しいビジネスモデルを創出するには、もう一つの規制、通信回線利用の制限を突破する必要があった。一九八五年の電気通信事業法が物流をサービスに転換したことを、われわれは知っている。

西濃運輸の創業者は田口利八という。

一九〇七年（明治四十）長野県に生まれた。本節の人々や企業が蠢いている一九六〇年代の後半にあって、田口の年齢を社会一般の感覚と平均寿命に当てはめれば、定年退職後の「余生」に相当していた。

陸軍応召で戦車隊に配属された。日本陸軍の戦車は防御用の装甲が薄く、射程距離が短かった。ために一度戦闘になれば特攻隊と同じように生きて帰れないといわれたが無事に退役し、このときトラックの機動力に着目した。

三〇年二月岐阜県益田郡萩原町で中古トラック一台の「田口自動車」を創業、三三年大垣市に移って運送業を開業した。四一年トラック二十台で社名を「西濃トラック運輸」と改めたが戦時下の陸運統制令で集約合同となった。

四六年「水都産業」を起こし四八年社名を「西濃トラッ

ク運輸」に戻したのち、五五年「西濃運輸」に商号を変更した。

戦後の混乱期、道路事情や燃料不足から難しいとされた長距離輸送に取り組み、四八年大垣―名古屋間の路線免許を、さらに名古屋―東京間、大垣―大阪間の路線免許も取得し、東京―大阪間の産業動脈を結ぶ路線トラックの先駆けとなった。

七一年名古屋証券取引所二部、七二年東京証券取引所一部に上場し、八一年会長に退いた。八二年没。享年七十五。

小倉昌男（おぐら・まさお）は一九二四年（大正十三）東京に生まれ、四七年東大経済学部を出て父親が営んでいた大和運輸に入った。五一年、日本を離れるＧＨＱ総司令官マッカーサーの家財道具一式を運送したことから一躍信用が高まった。

七一年社長に就任すると、それまでトラック運送会社が扱わなかった小口輸送、特に一般家庭を相手にした小荷物輸送に進出、七六年「クロネコヤマトの宅急便」をスタートさせた。

戦前から取引があった最大顧客の三越との関係がこじれ契約解消となり、当初は赤字だったが、酒類販売業者と提携して取次を開始、八〇年コンピュータを利用した宅配便管理システムを編み出した。

国鉄や日本通運の小荷物輸送、郵便小包などと競合することになり、陸運局による路線許認可の嫌がらせなどがあったがそれに屈せず、「運輸省なんかいらない」の名言を吐いた。

家庭から家庭まで翌日配送、取扱い荷物の破損保証、輸送運賃の値下げなどで急伸し、運送業を「トラックを使ったサービス業」に転換した。

佐川清（さがわ・きよし）は一九二二年（大正十一）新潟県中頸城郡板倉村（上越市板倉区）に生まれた。起業したのは二十六歳のとき、トラック輸送を始めたのは一九五七年だった。自転車二台で運送業を創業し、九年後に「佐川急便」に改組した。

日曜集配や運転手が集金を行うほか、徹底したノルマ制を採用した。労働基準法を無視した長時間労働の代わりに、同業他社の数倍の賃金を保障するという経営方法が批判を浴びたこともある。七

七年に全国ネットワーク網を完成した。カタログ通販、ネット通販の利用増にのって、飛脚便はクロネコ（ヤマト運輸）、ペリカン（日本通運）と並ぶ宅配サービスとなっている。

二

一方で、倉庫業や独自の流通網を持つ大手卸売業も敏感に反応していった。七〇年代の記録だが、福岡市にあった中小倉庫会社での計算機導入が報道されている。

「ＥＤＰジャーナル」一九七〇年四月二十日付第二面にある「倉庫業界も在庫管理機械化」という記事がそれだ。

（年次は「昭和」、他の表記も原文ママ）

【福岡】福岡地区倉庫業者の間では、大量生産、大量販売という経済変化にともない倉庫業が単なる保管業的性格から脱皮するため最近、電算機導入の機運が高まっている。

富士通ＦＡＣＯＭ２３０―１０型の導入を決めた初村第一倉庫（福岡市美浜町一―二、社長初村与佐吉氏）は、四五年秋を目標に、市内四ヶ所の所有倉庫の保管商品の管理を行なう計画。現在、商品の分類では電機製品、事務用品、穀物類など約三〇〇種で、荷主に対する在庫報告を一五日単位で集計、報告書を二〇日前後遅れて作成している。電算機を導入すれば毎日在庫日報を荷主へ報告でき、商品の在庫状況が正確になる。

福岡倉庫（福岡市那の津二―一七、社長富永恒二氏）や博多臨港倉庫（福岡市沖浜町三五、社長渡辺敏氏）では、すでに電算機要員の養成に入っている。

見上倉庫（福岡市博多駅南三―四、社長見上肇氏）は三年前に富士通ＦＡＣＯＭ２３０―１０型を導入している。普通、レンタルで電算機を導入する場合が多いのだが、ここではある化粧品メーカーの出先から電算機利用をすすめられたことが契機となって二八〇〇万円を投じて購入、面積三三〇〇平方㍍にある一万品目の商品について四人の専属要員で動かしている。

荷主へも毎日在庫日報を送り約二〇人分の仕事量を消化。実働時間は月間一〇時間で、うち自社利用が三、四時間、残りは外部からの委託計算に利用している。

このほか、吉田倉庫（福岡市長浜三―一七、社長吉田又一郎氏）など各社も電算機利用による効果を認めて導入計画を進めている。

ここに登場している企業の〝その後〟を調べてみた。激動した物流業界やネットワーク化の進展、あるいはバブル崩壊で、消滅した企業があるかもしれない。

この予想は見事に裏切られた。

初村第一倉庫、福岡倉庫、吉田倉庫はともに、本社を移転し代替わりをしてはいるものの、現在も「博多湾振興協

会」の中心的企業として事業を継続している。
　吉田倉庫は引越しなどに対応したトランク業に進出しており、見上倉庫は七一年にレジャー部門を新設してゴルフ場経営に乗り出し、「株式会社見上」に社名を変更している。

二

　独自の倉庫や運輸手段を持つ大手の卸売り業、製造業はどうだっただろうか。早い段階で物流管理用の情報システムを構築したのは富士写真フイルム、國分商店、味の素、日本板硝子などである。
　六〇年代後半の高度経済成長で個人消費が伸び、大型量販チェーン店との関係を強化する中で、各社は在庫管理ばかりでなく、適正な生産管理、配送計画など、いまでいう「情報システムの戦略的活用」ないしＩＴ経営を指向していた。当時でいえば「ＭＩＳ」である。
　富士写真フイルムは戦前の一九三四年、日本セルロイド株式会社から写真用フィルム部門が分離独立して設立され、東洋乾板を吸収統合して業務用映画フィルムにも参入した。戦後に入ってカメラや印画紙の製造まで一貫して行う総合メーカーに発展していた。
　この会社が終戦後、再出発したとき、元芝浦製作所の社長だった平田篤二郎が取締役に就任、六〇年代には常務として機械化の旗を振っていた。
　何せ明治の気骨をもって東洋レーヨンの事業再編に辣腕をふるい、東京電気と芝浦製作所の合併を実現した漢である。その命令一下、オンライン・システムの開発がスタートした。完成したのは六五年十一月だった。
　写真用フィルムのほか、写真感光剤、光学ガラス、カメラ、磁気テープなど取扱商品は多岐にわたり、工業向け、業務向け、一般消費者向けを合せると製造品種は三万点にのぼっていた。
　このうち記憶に残る一般消費者向け商品は、八ミリ映画機であろう。女優時代の扇千景を起用し
　――わたしにも写せます。
のキャッチコピーが大いに流行した。
　ともあれ、ある製品は大量生産、ある製品は特注の少量生産という具合だったため、原材料の在庫を常に最適化することが最大の課題だった。加えて一般消費者向け製品の開発と販売が重要な事業目標とされた。
　六五年に構築した第一次オンライン・システムでは、センターに「ＩＢＭ１４４０」を設置し、東京本社、東京支社、大阪支社のほか、札幌、仙台、名古屋、広島、福岡の

五事業所、小田原、足柄、厚木、大宮の四工場および、東京・深川の倉庫の計十三か所に設置したオンライン端末を、二百ビットの回線で結んだ。

特約店からの受注伝票をもとに、倉庫から在庫を出荷するか、工場で生産に入るかをセンターの計算機が振り分ける。工場内の倉庫から出荷される場合もあるが、いずれの場合も本社には売上げデータが入るだけで、出荷指示書は自動的に倉庫か工場に発信される仕組みだった。

このシステムで注目していいのは、回送中ないし運送中の流通在庫を把握できることだった。また見本、返品などの種別を管理し、製品の品質管理にも情報を役立てた。

六八年の六月、センターの計算機を「ＩＢＭシステム／３６０モデル４０」に更新した際、平田は

「販売をより強化すること」

に目標を置いた。

工場から小売店の店頭に商品が並ぶまでの「モノ」の流れと、販売に伴う「カネ」の流れを一貫して計算機で処理するのである。

また納期を二ないし三日短縮し、さらに在庫をより圧縮することが目的とされた。製造業にとって物流システムの優劣が競争力を強化することを、平田は見通していた。製造業が我がこととして物流を認識するようになった。

三

創業が江戸時代の正徳二年（一七一二）という老舗中の老舗である國分商店（のち「国分」と改称）も、大量輸送・大量販売の流れに機敏に対応した一社だった。「Ｋ＆Ｋ」のブランドで知られる。

「環境の変化や時代の変遷を的確に見極め、良い品をより安く消費者に届ける、という創業以来の社是を追求すると、計算機の活用は自明の理だった」

と国分勘兵衛社長は話す。

ちなみに同社は創業以来、店主は「勘兵衛」を襲名し、当代は十二代に当たる。一九二九年（昭和四）兵庫県に生まれ、慶応大学商学部を卒業して味の素に入り、六七年請われて国分に移った。襲名は九二年である。

当代の勘兵衛が国分に移籍したとき、この会社は資本金二億四千万円、従業員一千六百六十人、売上高七百八億円の大企業だった。しかし主力の缶詰、瓶詰、味噌・醤油、乳製品などを大規模量販店がメーカーとの直取引きで安値販売を始めたため、危機感が高まっていた。

取扱い品目は一万八千種、東京の本店のほか、札幌、函館、横浜、焼津、名古屋、大阪などに計十八の支店・営業

所、立川市と東京・足立など六か所に倉庫を持っていた。売上げは年一八％のペースで伸びていたが、いずれスーパーの影響が及んでくると予測したとき、同社が打ち出したのは

「売掛金の確実な回収」

だった。

ロスを減らすことが、ただちに利益につながるのは普遍的な経営原理である。

何せ東京地区だけで卸し先が一万五千店もあって、得意先の都合で酒、食品、味噌・醤油、缶詰など請求書を発送する部門が異なっていた。この請求書を起票するのに百二十人近くの事務員がソロバンを弾いていたのである。これを計算機の力で減らす。人件費を抑えると同時に未回収金を減らす。

六〇年八月にＵＮＩＶＡＣのＰＣＳを導入して、経理処理にかかっていた百二十人以上の要員を三十人以下に削減し、六五年秋に「ＩＢＭ１４４０」を設置した。

六八年八月には「ＩＢＭシステム／３６０モデル２０」で売り掛け金管理や顧客管理ばかりでなく、営業マン別・商品別・地域別・メーカー別・得意先別といった項目で販売実績が集計される仕組みにした。

さらに品目ごとに「適正在庫」を設定して、在庫の過不足や減り具合から自動的に発注をかけることができるようにした。

数量だけでなく、仕入れ金額を算定の基準に取り込み、在庫金額、売上高に対する在庫比率、回転率の三つを変数として方程式にかけるのである。計数的経営管理の始まりだった。

並行して地域の小口運送会社と契約して、発注即出荷の体制を整えた。当時の大型量販店は野菜や食肉が中心で、今のように家電製品やブランドものは扱っていなかった。また缶詰や瓶詰は安売り品目が決まっていて、品数も少なかった。

同社は、小売店に大型量販店対抗策を示すことができた。消費者が求める商品がいつも店先にあり、商店は無駄な在庫を持たずに済む。先手を打つことで大型量販店の打撃を回避したのも、計算機の威力だった。

ここで注目しなければならないのは、ダイエーやイトーヨーカ堂など大規模量販店は単一商品の大量仕入れ・大量販売を指向し、同時に卸問屋の中抜きを図った。それに対し、国分など旧来型の卸問屋は「多品種少量＋大量輸送」で対抗しようとした、ということである。

物流の仕組みばかりでなく、考え方が変わり始めた。

～～～～　補　注　～～～～

平田篤次郎　ひらた・とくじろう／1872～1944。群馬県に生まれ一八九三年慶應義塾大学を出て北海道炭礦汽船に入った。九七年三井工業部芝浦製作所、一九〇〇年三井物産に移り二一年取締役。二七年東洋レーヨン取締役として　出向し昭和大恐慌下での事業再建に手腕を振るった。

富士写真フイルムの個人向け製品　六〇年代後半における同社のヒット商品は、女優時代の扇千景を起用し「わたしにも写せます」のキャッチコピーで知られる八ミリ映画機である。

扇千景　おおぎ・ちかげ／1933～2023。本名「林寛子」。神戸に生まれ五四年宝塚劇場で初舞台を踏み映画界に入った。のちテレビのワイドショウの司会などを経て七七年自由民主党所属の参院議員となり、九九年保守党党首として自民党と連立政権を組んだ。小泉内閣で建設相、運輸相、国土交通相を歴任し二〇〇三年参院議長に就任した。夫は歌舞伎役者の中村鴈治郎。

138 多品種少量

第百三十八

多品種少量

一

一九九〇年代に、セイフーチェーン、マルエツ、三和、シズオカヤ、十字屋、いなげや、緑屋といった首都圏の中堅チェーン店が大型量販店に吸収統合されていった中で、いまだに健闘しているチェーン店がある。

その名を「赤札堂」という。

正式な会社名は「株式会社アブアブ赤札堂」という。

本社は東京・上野、創業は一九一七年（大正六）十月にさかのぼる。社名にある「赤札」は、町工場などが倉庫から引っ張り出した不用品や瑕ものに赤いラベルを貼って売りに出したことに由来している。

では、なぜ赤いラベルだったかと言うと、創業当時、三等列車の切符が赤い色だったからだという。ただし赤札堂の場合は、

――いい物を庶民が購入しやすい値段で。

がコンセプトであって、余りものや瑕ものを安売りしたのではなかった。

二十一世紀の現在は小泉グループの中核企業であって、衣料品や日用雑貨などを幅広く扱う量販店と地域密着型の食品スーパーで構成されている。上野「東天紅」、富士サファリパークなども同じ小泉グループに属し、「アブアブ赤札堂」だけで従業員約九百人・年商約三百億円というから〝タダモノ〟ではない。

このチェーン店がなにゆえに大資本に屈することなく、こんにちまで一定の地位を維持できたかというのは、なかなかに興味深い。店舗展開のために無理な借り入れをしなかったこととか、仕入れ値を下げるために無理な買付けをしなかったこととか、様々理由がある。

あるいは小泉グループという持株会社方式の経営形態が、戦後からバブル崩壊後の激動に柔軟な対応を可能にしたのかもしれない。理由は様ざまあるのであろうけれど、本書は商業の専門書ではないし、経営書でもないので、そのことには触れない。

こと計算機の利活用という意味において、一九六八年にＰＯＳシステムを日本に先駆けて紹介した森竜雄がもしこの会社のことを知っていたら、

「わたしが言いたかったのは、まさにこのことである」

と小躍りしたであろう。そしてその背後で日本ＮＣＲと

いう会社が、手取り足取りの指導をしていたことに気がついたに違いない。

その話は追って詳述するとして、前にも紹介した日本ＮＣＲという会社について、である。

この会社はキャッシュレジスターと会計機の販売会社でありながら、ストレートな機械装置の営業をしなかった。当時のことを、広報コンサルタントの埜口宏毅は次のように語る。

「営業マンは見込み客であるお店に行くと、まずカウンターを拭いたものでした」

そのころは木綿の手拭いである。ハンカチではいけない。それも新品ではいけない。ある程度使い込み、といってきれいに洗濯してあって、汚れはない。そういう手拭いでカウンターや店の陳列棚を拭いた。

「お店の人は、いいから帰ってくれ、といいますよ。営業マンなんだから、何か売りたいに決まっている。日本ＮＣＲなんて聞いたこともない会社だから、詐欺みたいな商売かもしれない。警戒されて当たり前」

忘れたころにまた同じ営業マンがやってくる。前回と同じように手拭いでカウンターを拭き、陳列棚のほこりを落とし、ちょっとだけ商品の配置を変える。すると不思議なことに、場所を変えた商品が売れる。

そういうことが二度三度あって、顔見知りになった営業マンが

――ところでオバちゃん、お店の利益はどうやって勘定してるの。

と聞く。

――大きなお世話だ。

というオバちゃんもいるが、半分ぐらいは

――毎日、ちゃんと帳簿をつけてるよ。

というような返事をする。

――商品の管理は？」

――何だい、管理っていうのは。

そこから本当のビジネスが始まる。

こんな風に書くと、詐欺まがいの営業のようだが、事実、そうやって日本ＮＣＲの営業マンは中小企業主や個人商店主に利益管理の大事さを教えていった。

利益が出てればいい、という大雑把な勘定ではなく、どの商品からいくら儲かっているのか、より多く売るにはどうすればいいか、在庫や返品を引き当てたら利益は出ていないのかもしれない、ということを教えた。

「その地道な積み重ねが、小売業におけるレジスターとＰＯＳシステムでトップ・シェアの地位を築く原動力となったんですよ」

二

赤札堂が計算機を入れたのは一九六五年十一月である。導入したのは発表されたばかりの「ＦＡＣＯＭ２３０―１０」だった。

富士通の記録によると、納入されたのは民間向けの一号機であった。ようやく事務計算用プログラミング言語として普及し始めたＣＯＢＯＬを、さらに日本人に馴染みやすく一部を「カナ」で表記できるように改良した「カナＣＯＢＯＬ」を標準で装備していた。

それに一か月先立つ十月のこと、上野本店の各売り場にＮＣＲ社のキャッシュレジスター「セールストロニック」が入っていた。セールストロニックはただのレジスターではなかった。

売上げをキーインすると、そのデータが紙カードにパンチされた。販売した商品が一品ごとにデータとして記録されているため、これを計算機にかければ商品ごとの売上げがたちどころに集計できるのである。

こうして上野本店では一か月分の売上げデータを記録した紙テープが作られた。ＦＡＣＯＭ２３０―１０はこの紙テープから、肌着のうちメリヤス製がどれほど売れたか、服地は木綿かテトロンか、女性もののサイズは何号がどれほどの比率を占めているか、などを弾き出した。

これは当時、アメリカの小規模チェーン店が採用していた「ベビーシャークス」という手法だった。

一般にこれは「人が集まる場所に店を開くやり方」と解される。古くは門前町があり、現今では駅前商店街がそれに当たる。つまりコバンザメ商法のことなのだが、アメリカではもう一つ別の意味合いがあったらしい。

売り上げデータが本体とする。そのデータを集計・分析した二次データは〝おこぼれ〟だが、その〝おこぼれ〟に価値がある。

――合理化を徹底し、中小チェーン店が魅力ある安売り店となる方法。

同社はこれを日本ＮＣＲから学んだ。

にもかかわらずＮＣＲの会計機を導入しなかったのは、ＮＣＲのコンピュータが外国製品のため、日本電子計算機（ＪＥＣＣ）のレンタル制度が適用されなかったためだった。それで同社は計算機は国産、店舗の現場にはＮＣＲのレジスターを入れることになった。

ベビーシャークス手法を採用した目的について、システム化を担当していた主事・立川勇は次のように説明している。

同じ商品の中で、どの銘柄、どのサイズ、どのような価格帯のものがどれほど売れているかを統計的に調べることで、商品を絞り込むことができる。売り場面積が小さいので、売り場面積当たりの売上高、利益率を高めないと、当社のような規模では大手量販店に太刀打ちできない。

このことは「売れない商品」を焙り出すのにも役立った。売れない商品の在庫を減らし、売れる商品を取り揃えればいい。ただし売れる商品だけ揃えると、その中から売れる商品、売れない商品が出てしまう。売れない商品も一定の割合で必要なのである。

〝売れ筋〟をつかんだうえで戦略的に品揃えすることなのだが、同社はさらに一歩も二歩も踏み込んだ。

まず、〝売れ筋〟商品にどれほどの〝死に筋〟商品を混ぜればいいかを統計的に割り出した。〝売れ筋〟商品だけ並べても、そのなかから必ず〝死に筋〟が出る。売れないと分かっていても、比較するものがあるから〝売れ筋〟商品が売れる。

もう一つは、地域が異なれば客層が異なるということだった。別地域の傾向をつかむことができれば、ある店で売れ残った商品が別の店で捌けるかもしれない。結果として不良在庫を解消することができる。

赤札堂はＰＯＳの理論を実践に移していった。全店舗へのシステム展開は、六九年にＮＣＲセンチュリー２００の導入と同時にトップダウンで行われ、社長室の直下に専門プロジェクト・チームを編成した。

①将来のビジョンを策定する「ゼネラル・ポリシー」
②経営情報を調査分析する「インフォメーション」
③社内要員を育成する「エデュケーション」
④新規事業を企画・実行する「プロジェクト・ディベロップメント」
⑤企業内の予算を編成し内部監査を行う「コントロール」
⑥五年後のコンピュータ利用を計画する「コンピュータ」
⑦商品の取り揃えや配置を計画する「マーチャンダイジング」

の七つである。

もっとも「チーム」とは名ばかりで、社長をトップに役員がそれぞれプロジェクトの責任者となり、実務は立川をチーフに女子事務員とパンチャー、オペレーターの合計二十五人が一括して担った。

「規模が小さかったので、危機感も強かったし、動きも

迅速だった」

と後日、立川は語っている。

三

一九六〇年代後半、多品種少量の物品管理に電子計算機が利用されたもう一つの事例がある。アブアブ赤札堂はそこそこの売上高規模を持つ企業の経営戦略として、統一的な意思のもとで行われた。ところがもう一つの事例が目を引いたのは、中小・零細規模の事業者が集合して取り組んだことにあった。

彼らが扱ったのは何かというと、日本酒である。

「日本酒」と一括りにされがちだが、酒蔵は全国に千五百、銘柄は一万を超えるという。同じ銘柄でも容量や容器の形態が異なることもある。

同じ酒蔵が味醂や酒粕を商品化していたり、猪口や枡を付録にしたり、複数の銘柄を組み合わせたセット商品を企画することもある。多品種少量の典型といっていい。

一九六六年の十二月、ここにユニークな計算センターが発足した。その名は「東京酒経営センター株式会社」といった。

東京都内および周辺に本社を構える中堅の酒類取扱い問屋十四社が共同で設立したこの会社は、翌六七年、「ＦＡＣＯＭ２３１」を設置して計算業務をスタートした。

当時の記録によると、参加したのは増田商店、石田屋本店、広島屋酒類、升本商店、今田酒販、森田商店、小泉商店、大星岡村商店、北川商店、加島屋、三源商店、堀剛商店、有山商店、八田商店の十四社だった。

嗜好の多様化で地酒の需要が高まったとき、福島県の地酒メーカーが消費者に直接、一般小売価格より安い値段で販売したのがきっかけだった。雑誌に広告を出し、ハガキで注文を受け付ける方式である。カタログ販売の原型だった。

出資した十四社は、東京という変化の激しい市場を相手にしていた。注文は千差万別で、人気商品の波は大きい。どこかにまとめて在庫しておいて、シェアするのはリスクがあった。

たまたま小売店向けの講習会で、計算機を使ったマーチャンダイジングの情報が手に入った。アブアブ赤札堂のように売り場が違っても一つの会社であれば、ＮＣＲ社のキャッシュレジスター「セールストロニック」を導入することが出来る。

しかし酒問屋は日本酒を一本単位で管理するわけではないし、個別にＯＣＲタグを使ったＰＯＳを導入することも

できない。しかし注文数量を一括して集計して酒蔵ごと、銘柄ごとに仕分けすれば、日本酒の流通を近代化できるのではないかと考えた。

一社で計算機を入れることはできないが、レンタル料を頭割りすればなんとかなる。共同で物流センターを作り、配送業務も共同化すれば人件費を圧縮できる。余剰した間接部門の要員を営業に振り向け、より売れる地酒を発掘することもできる。

ただし売上げは企業ごとに管理しなければならない。

取扱い商品のコード化、計算機の共同利用、共同配送センターの構想は、こうして具体化に向けて動き出した。全国で初めての同業者による計算センターが誕生した。

同業の中小・零細事業者による共同計算センターというのは、他業界のモデルになるような事例だった。商品に共通コードを付し、酒類販売店の注文を集約して発注する。それだけで伝票の処理は効率化され、間接コストは大幅に圧縮される。まさに電子計算機が得意とするところである。

スタートした初期はすべてがうまく行った。

ところが電算化の第二ステップに進んだ共同仕入れ・共同配送で利害が衝突した。主導的な事業者に利益が集中する、加盟業者の収益力や販売力が他業者に知られてしまう等々の懸念が指摘されるようになった。

十四社の見解が割れ、やや紆余曲折ののち、東京酒経営センターは七一年二月に解散することになった。

このうち大星岡村商店を中心とする五社は共同仕入れを具体化するために、七一年三月、「総合酒類センター」を設立した。共同計算センター運営の難しさを語る事例でもある。

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

埜口宏毅　のぐち・ひろたけ／一九四二〜　：日本データゼネラルを経て日本ＮＣＲに入り広報部門を担当した。のちコンピューターサービス（現・ＣＳＫ）の大川功に見出されて同社広報担当とともに、大川の私設秘書役として活躍した。

立川　勇　たちかわ・いさむ：「ＥＤＰジャーナル」による。赤札堂社長室で事務改善の責任者だったことははっきりしているが、経歴などは不明。

大星岡村商店　一九〇九年（明治四十二）十月岡村岑三郎が東京・霊岸島（中央区新川）創業した酒類問屋「大星岡村商店」が前身。一九四八年酒類配給公団の発足に伴って墨田荷捌所を統括したのをきっかけに、四九年同業八社と「東京酒問屋株式会社」を設立（五〇年七月事業者団体法施行に伴う解散命令）ののち、設立したのが「東京酒経営センター」だった。大星岡村商店は一九九〇年「大星岡村株式会社」となった。

岡村岑三郎　おかむら・みねさぶろう／１８８７〜　：滋賀県の出身で、東京の霊岸島に酒類販売店を開いた。生家は近江の酒造業（酒蔵）で、多額納税者として滋賀県農工銀行取締役・県会議長の山中正吉（やまなか・まさきち／１８７５〜）と懇意だった。

139 コード統一

第百三十九

コード統一

一

多品種少量販売の原点は百貨店であろう。

一九六〇年代の後半から七〇年代の前半、ダイエーやイトーヨーカ堂、ニチイといった大型スーパーが急速に膨張した。百貨店はその勢いに目を見張りつつ、しかしまだ危機感は覚えていなかった。

三越や松屋、松坂屋など〝銀座組〟は戦前からの名門、財閥をバックに固定客をしっかりつかんでいた。また東急百貨店や西武百貨店など〝電鉄系〟は、ターミナルの駅ビル化による集客力があった。

ここで取り上げる伊勢丹は、百貨店の端っこに位置していたに過ぎなかった。後発であり特段の企業グループにも属さず、かつ本拠は〝場末〟の新宿である。ただし、これはあくまでも創業当時のこと、と断っておかなければならない。

創業は一八六年、小菅丹治が東京・神田旅籠町に「伊勢屋丹治呉服店」縮めて「伊勢丹」を開業したのが始まりである。呉服業から百貨店に転換した経緯は三越と似ている。関東大震災で店構えを喪失し、これに一念発起した小菅は呉服を中心とする百貨店を志した。

しかし伊勢屋丹治呉服店には、鉄筋建てのビルを銀座のど真ん中に建てることができるほどの資力はなかった。一九三三年、ようやくの思いで新宿に店を構え、三六年に隣接して店を構えていた「ほてい屋」の店舗と敷地を買い上げた。これが現在の新宿伊勢丹となった。

第二次大戦後、四七年に立川に売店を出した。ねらい通り、立川基地のＧＨＱの兵士たちで賑わった。五七年、食品の仕入れ・販売を行う「丸久食品」を設立するなど、ようやく事業としての形を見せ始めた。

折から小田原急行電鉄（小田急）と京王電鉄の沿線が住宅地として開発され、新宿駅はその新興住宅地と勤め先や学校を結ぶ中継地として重きを成すようになった。定期券であれば通勤・通学の途中、簡単に駅の外に出ることができる。

ばかりでなく定期券であれば、休日、新宿に出て買い物をすることができる。通勤、通学で使い慣れているので電車に乗って行くことに抵抗感はないし、車中や駅舎のポスターで催事の情報が入ってくる。新宿は新興住宅地の需要を吸収することができた。

とはいえ新宿はまだ大東京の場末の色合いが強かった。

一九五一年六月の晴れた日に撮影された写真を見ると、麦藁帽子をかぶって背を向けている男性の足下はゲートルと地下足袋、腰に手拭いを提げ、その前に積上げられているのはどうやら肥え桶と見える。おそらく汲み上げた糞尿を運ぶトラックの到着を待っているのだと見当がつく。

地面は舗装されておらず、その向こうにカンカン帽をかぶったサンドイッチマンが歩いている。撮影の場は新宿駅東口界隈ではなかろうか。

それから二年後の四月に同じアングルで撮影された写真がある。かなり広い平地の手前に丸太が積上げられ、少し離れたところにコンクリートのブロックが置かれている。ボディに白ペンキで「大和便」と大きく書いたボンネット型のトラック、その後ろに小型のオート三輪が二台。

現在の新宿南口あたりから明治通り越しにシャッターを切ったものかもしれない。ビルはほとんどなく、電柱ばかりが目に付く。その向こうに、鉄筋七階建て、その最上階に「伊勢丹」「ＩＳＥＴＡＮ」の文字と、筆書きの「伊」の文字を丸く囲んだマークが掲げられている。

ともあれそういう街に伊勢丹百貨店はあった。

東京オリンピックを境に、新宿の街は急速に変化した。目と鼻の先の代々木、千駄ヶ谷がオリンピックの会場となったし、小田急線と京王電鉄の多摩川以遠がベッドタウンとして開発され、急速に沿線住民が膨張した。国鉄山手線、総武線、中央線、地下鉄丸ノ内線が乗り入れる新宿駅は、通勤ターミナルとして乗降客が日本一になった。

このために新宿東口には新宿ターミナルビルができ、伊勢丹と三越があり、さらに紀伊国屋書店や靴のアメリカ屋などがあって、そのかたわら、ガード下は戦後闇市の雰囲気を残し、歌舞伎町や花園神社の界隈は雑然とした風景だった。

雑然というより猥雑といったほうが近いかもしれない。

西口には小田急百貨店と京王百貨店が建ち、淀橋浄水場の跡地と西口地下を結ぶ地下道が作られつつあった。その中で伊勢丹は古くからこの地にある（つまり老舗）で、かつ〝ちょっとオシャレ〟なイメージを纏っていた。

二

一九六八年、伊勢丹の衣料品売り場に並ぶ商品の値札が一斉に付け替えられた。

それまではただ数字をゴム印でスタンプしただけだったが、新しいそれは三倍も細長く、ミシン目が入っていて二つに分離できるようになっていた。さらに十桁の数字と丸

い小さな穴がなにかしらの規則性を持って穿たれていた。

「当社は五八年にＵＮＩＶＡＣのパンチカード・システムを最初に導入して売掛金管理に使ったのですが、その後、六五年にＯＵＫ１０５０に切り替え、電子計算機の時代に入りました。処理するデータ量が増えたのが理由でしたが、他にどのような業務を乗せるか、全く決定していなかったのです。とにかく電子計算機を入れよう、という感じで、導入を決定してしまった」

のちに分離独立して伊勢丹データセンターの社長となる田藤芳雄はこのとき経理部長の職にあった。いきなり変えたのだから、何とも乱暴な話だった。

力を入れたのは婦人服と子供服だった。

それと学生服や体操着など学校関係の衣類が主力商品だった。新宿界隈には私立や公立の中学、高校が多かった。旧府立のナンバースクール（東京都立の戸山高校や新宿高校、駒場高校など）は白線の本数、襟の形などが決められていた。体操着や水泳着なども決められた制服があった。伊勢丹は戦前からの立地を生かして、制服の市場をほぼ独占していたわけだった。

サイズが多様で種類が多い。制服は別として、婦人服や子供服は季節変動ばかりでなく、そのときどきで好みが移り変わる。ファッション性が高くなればなるほど、多品種少量の品揃えをしなければならない。売れ筋をつかみ損ねれば不良在庫が発生し、利益を圧迫する。

ここにも日本ＮＣＲから働きかけがあって、「ベビーシャークス」方式のメリットが提案された。ただ赤札堂のような小規模店舗と違い、取扱い品種は衣料品部門だけで数万点、仕入れ業者は一千五百社以上と桁が違った。レジで入力したときにデータを分類していたのではとても追いつかなかった。

――値札そのものにパンチして、読み取らせたらいいのではないか。

と日本ＮＣＲの営業マンは言った。

同社は神奈川県大磯に建設した工場で、小さなタグに開けた穴を読み取る装置を開発していたのだった。さらにＯＣＲ技術を利用して、規格化された字体の数字も読み取れるようになっていた。これを使えば、商品を売り上げたとき、値札の下半分を切り離して読み取らせ、一日の営業が終了するとき紙テープを出力すればいい。

単品管理が可能になった。

「最初は毎日出力していたのですが、そのうちに、どうやら一週間単位でいいということが分かってきました。週単位で集計しても、売れ筋の把握には支障がなかったのです」

システムは六七年に稼動したが、翌年の二月から三月にかけて、早くも改良に迫られた。新入学シーズンを前に学生服売り場が悲鳴をあげたのだ。

販売するとき父兄から、

――いつ仕上がるか

と必ず聞かれる。その場で答えなければならない。

一週間単位の集計では間に合わなかった。

そこで経理部の機械化室は急遽、学生服に限った管理システムを作り上げた。制服の種類、顧客、縫製所などを毎日一覧表にして打ち出し、売り場担当者に配布した。前日購入した顧客に対して電話で仕上がり日を伝えることができるようになった。

このシステムはその年の夏に威力を発揮した。

東レやレナウン、帝人など大手メーカーがアパレルに参入し、女性向け水着で競うようになった。ワンピース型、セパレート型、色、サイズ、メーカーなど管理項目が多く、単品をきめ細かく管理して売れ筋をつかまないと、販売のチャンスを逃してしまう。

学生服用に開発したシステム――同社は「ユニット・コントロール」と名づけていた――が役に立った。

一方、お歳暮やお中元のセット商品では、受注伝票を九十桁のマークシートに合せて設計し直した。九十桁にしたのはＯＵＫ１０５０がＵＮＩＶＡＣ系のマシンだったためだった。

このとき三菱事務機械販売が取り扱っていた「マークテーパー」という装置が活躍した。カードに鉛筆でマークした部分を読み取り、自動的に紙テープを出力するのである。

同社のシステムはデパートがＰＯＳを導入した国内で初めての例となった。これがベースとなって伊勢丹は、七〇年代から八〇年代にかけて、デパート業界の情報システムをリードすることになる。

三

単品の大量輸送から多品種少量かつ大量輸送という矛盾した流通体制に対応しなければならなかった業種として、出版業界があった。

出版物は出版社が作り、書店が売る。その通りなのだが、一九六〇年代末、出版社は大から小まで全国に三千社、書店は一万八千軒を数えていた。当時はまだスーパーストアが書籍を扱っていなかった。現今のようなコンビニエンスストアは世の中に存在していない。

本を買おうと思ったら、それが雑誌であれ単行本であれ、まず書店に行くのが常識だった。探している本が書店の棚

になかったら、店員に言って取り寄せてもらう。書店は注文票を書いて書籍取次会社に発注する。

書籍取次業は第二次大戦前、書籍の流通は政府の統合指令によって「日本出版配給」という会社が独占的に行っていた。出版物は同時に思想や技術の伝達手段でもあったので、政府の統制下に置かれたのである。

終戦後、ＧＨＱの指令に基づいて日本出版配給は十の企業に解体され、この中から日本出版販売、東京出版販売の大手二社が誕生した。いち早く機械化に取り組んだのは、東京出版販売であったとされている。

同社が一九六〇年代末に占めていた取扱い比率は、全出版物の三五％であった。高度経済成長とともに日本人の知識熱が刺激され、また価値の多様化に伴って出版物が急速に増えた。

全集、百科事典、辞書、ノウハウ本、歴史書、コミック雑誌、新書、文庫、戦記、自叙伝、経済書、学習参考書、問題集など、その種類は十年間で数倍に増え、年間に発行される新刊本と準新刊本（増刷、改訂版など）は計四万点、雑誌は一千五百種に及んでいた。

だけでなく、「返本」という制度がある。書籍は原則として書店への委託販売なのだ。これは現在も変わっていない。この数字と事情を聞くだけで、現在の人は「とても人手では処理できない」と考えるが、それはコンピュータやバーコードの存在を承知しているためである。

一九七〇年の四月に新聞社のインタビューを受けた取締役コンピュータ部長兼総合開発室長の田中実はこう答えている。

「終戦後は機械より人件費の方が安かった。だから人手で仕分けをしたのです。本を注文した人も、書店に本が届くのは二週間後です、あるいは一か月後です、といわれても文句を言わなかった」

ところが急速に取扱量が増えた。

給与の上昇で人件費のウエイトが高まった。機械化しないことには処理が追いつかない。

「計算機を適用しようとすると、商品や出版社をコード化しなければなりませんでした。まずそこから始めたのです。五一年に業界統一コードの作成を呼びかけ、五四年にほぼ完成させることができました。五五年に初めて週刊誌と月刊誌の裏表紙に四桁の数字のコードが印刷されるようになったので、初めて計算機の処理が可能になりました」

ただし書籍コードはその後、再度の標準化が図られた。単行本まで包含したコードを付けることになったためだ。

日本出版取次協会と日本書籍出版協会が合同でコード体系を検討し始めたのは六五年である。四桁の書籍分類コー

ド、同じく四桁の出版社コード、四桁から六桁の製品コードが決まるのには、四年の時間が必要だった。

東京出版販売はしかし、それを待っているわけにはいかなかった。東京オリンピックが開かれた六四年にＵＮＩＶＡＣ１００４を導入して第一期の物流システムを構築し、東京都新宿区飯田橋に本社ビルが完成した六八年にＨＩＴＡＣ８３００で第二期システムを再構築している。

雑誌について過去のデータから書店ごとの販売実績を割り出し、配送部数を決定する仕掛けだった。これをもとに仕入れ部数を決めたのだが、少年向け漫画週刊誌やサラリーマン向けコミック誌は変動が大きく、予測は何度も修正しなければならなかった。

連載している漫画の人気、新しい住宅地、学校の新増設などで売れ行きが変動した。そこで現場を歩いている営業マンが足で稼いだ情報を付け加えた。一九六九年のことだった。店頭での売れ行きを次週の配本に反映するためにである。

さらに同社のシステムが優れていたのは、配本部数の決定と物流作業を連動させたことだった。出荷作業はベルトコンベアで集積、仕分け、梱包、出荷というプロセスを踏むが、梱包の大きさをできるだけ統一し、重量を一定にした方がトラックの積載効率がいい。

一梱包の重量は雑誌は八キロ、単行本は二十キロとし、仕分けの時点で区切りのマークを挟み込む。そこでまとめれば同じ大きさ、同じ重量で梱包ができるというわけだった。

同社のシステムは、他の産業が参考にした。それぞれに事情は違ったにしても、アパレル業界や日用衛生雑貨、家具、眼鏡、玩具、文房具、薬品・医療機材、機械部品など、ありとあらゆる産業分野が多品種少量の製品で成り立っていることが明らかになってきた。

物流システムは、それまで目に見えなかった産業構造の微細な部分を浮き彫りにした。

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

一九五〇年代初期の新宿の写真　『失われた日本の風景』（写真：園部澄、文：神崎宣武、二〇〇〇、河出書房新社）による。

淀橋浄水場　正式名称は「東京都水道局東村山浄水管理事務所淀橋浄水場」。神田川をまたぐ青梅街道の「淀橋」に由来する。江戸時代の玉川上水を継承し、一八九八年（明治三十一）通水した。一九六五年に廃止され、その跡地を利用した西新宿再開発計画（新宿副都心構想）で京王プラザホテルを皮切りに住友ビル、三井ビル、東京都庁舎など、次々と超高層ビルが建てられた。

書籍取次業　第二次大戦前、書籍の流通は政府の統合指令によって「日本出版配給」という会社が独占的に行っていた。出版物は同時に思想や技術の伝達手段でもあったので、政府の統制下に置かれたのである。終戦後、ＧＨＱの指令に基づいて日本出版配給は十の企業に解体され、この中から日本出版販売、東京出版販売の大手二社が誕生した。

140 手負いの軍団

第百四十

手負いの軍団

一

当時、コンピュータ利用の花形は、何といっても金融機関、特に都市銀行だった。それ以前にも富士銀行が東京・数寄屋橋支店にＵＮＩＶＡＣ１２０を設置して事務の電算化に取り組んでいたが、大きく進展したのは一九六〇年代の半ば以後である。

東京オリンピックで稼動した国内初のオンライン・システムを三井銀行が採用したのがきっかけとなったことは疑いを得ない。同行のオンライン・システムは六五年五月に稼動している。

その後、六六年三月に三菱銀行が「ＩＢＭシステム／３６０モデル５０」を導入して貸付業務を機械化し、次いで同年六月に住友銀行が「ＮＣＲ３１５ＲＭＣ」を設置した事務センターを東京・青山に開設した。

東海銀行が為替オンライン・システムを稼動させ、日本開発銀行が「ＦＡＣＯＭ２３０―２０」で貸付業務と財務分析を始めたのもほぼ同時期である。

同年八月には関西を本拠とする三和銀行が「ＨＩＴＡＣ４０１０」「同３０３０」で為替交換システムを、九月には平和相互銀行が「ＩＢＭシステム／３６０モデル４０」「同モデル３０」で預金オンラインをスタートした。

また十月には日本興業銀行が「ＩＢＭシステム／３６０モデル３０」を証券・外国為替業務に適用、十一月には北陸銀行が全国百三十七店舗の預金集中管理を実施している。

「コンピュータ白書」はその様子を次のように書いた。

コンピューターの利用という点で、一九六〇年代後半にもっとも目覚しい展開を見せたのが、銀行業界であった。一九六八年の設置金額では、金融業は、第一位の電気機器産業に匹敵するほどで、しかも外国機の導入が多いという特色をもっていた。このような銀行業のコンピューター利用の進展は、昭和四十年五月三井銀行丸の内支店で始った普通預金のオンライン処理を起点とするオンライン化によるものであった。

銀行業務の機械化は、二十五年ころの単能会計機の利用から、ＰＣＳによる集中処理へと移り、有力銀行は昭和三十年代からコンピューター利用による事務合理化の検討を続けていた。アメリカでは、一九五〇年代末に、ハワー

ド・セイビング・インスティテューションがオンラインを初めて実施しており、日本でも昭和三十八～四十一年には、支店窓口などで紙テープを同時に作成し、事務センターに運び入力するオフライン方式を採用するまでになっていた。

そうした背景のもとで、ようやく昭和四十年代にオンライン化が緒についた。預金・為替などから始まったオンライン化は、四十二年には当座・貸出・為替を含む「総合オンライン」へと進み、四三年には有力都市銀行が東京を中心とする支店網のオンライン化へとレベルアップを図っていった。

金融制度調査会に提出された「オンライン・システムの導入採算」によると、従業員一万人以上の上位都市銀行平均では、人員削減二千二十五人（二割）、経費節減五十二億三千三百万円、増加費用四億六九百万円、差引四十七億六千四百万円で、大銀行では、百億の投資といわれたオンライン化の投資効率はきわめて高かった。

こうした中で注目を集めたのは富士銀行だった。

そもそもの創業は、元治元年（一八六四）、江戸の日本橋人形町通り（のち東京都中央区堀留町）に安田善次郎が開業した乾物兼両替店「安田屋」にさかのぼる。

安田は天保九年（一八三八）越中に生まれ、二十歳で江戸に出て丁稚奉公から身を起こした。元手は二十五両だった。二年後の慶応二年、店を日本橋小舟町に移し、このとき店名を「安田商店」に改めた。

明治維新政府の発足が彼にチャンスを与えた。太政官札や公債を率先して引き受け、金融分野における政商の地位を固めていった。

一八七四年（明治七）司法省為替方に任じられ、七六年、川崎八右衛門と共同して第三国立銀行、第四十一国立銀行を創立した。川崎八右衛門はのちに川崎財閥総帥となる人物である。

一八八〇年（明治十三）、安田は安田商店を「合本安田銀行」に改組し、資本金二十万円、従業員三十一人、店舗数三をもって銀行業に転換した。七九年東京府議会議員、八九年東京市議会議員、日本銀行理事などを務め、日比谷公会堂を建造して寄付したり、東大に講堂を建てた。「安田講堂」にその名を残している。

二

第二次大戦後の一九四八年、社名を「富士銀行」に改め、このときにいち早くテレタイプ・システムを導入した。預金の管理や利子の計算ならソロバンとタイガー計算器で十

分ではないか、という意見が強かった。事務の機械化・合理化のための専門委員会が設置されたのは一九五八年である。

のちに同行専務を務めた島川聖明はこのとき総合企画課の課長代理の職にあった。

一九二一年生まれ。四七年東大法学部卒の三十七歳。サラリーマンとして脂が乗り切ったときだった。彼はその四年前、サンフランシスコのバンク・オブ・アメリカに一年間の特別トレーニングに派遣されている。

バンク・オブ・アメリカは当時、預金高世界一位だった。富士銀行は足下にも及ばない。そこで島川は、コンピュータというものを初めて知った。

後年、島川はコンピュータ化を推進した理由について、田原総一郎のインタビューに次のように答えている（「ＴＯＫＹＯ「新金融センター」誕生す」、月刊『プレジデント』、一九九八）。

日本の銀行も六〇年代になれば、大衆取引化時代が来ると思ったからです。となれば、必然的に大量事務処理時代になり、それに対応するにはどうしたってコンピュータ導入が必要になるわけです

「大衆取引化」というのは、都市銀行が庶民の家計に深くかかわるようになることを意味していた。企業が従業員に支払う毎月の給与を、現金から銀行振り込みに移行する動きが起こっていた。給与が銀行口座に振り込まれれば、自動積立や定期預金などをする顧客が必ずいる。

つまり預金の獲得に結びつく。ただし一回当りに移動する金額は小口になる。数千円であろうと数万円、数十万円であろうと、銀行は同じ事務処理を行わなければならない。預金高は増えるが、それ以上に間違いなく事務処理の件数は増える。

人手による限り、人員を増やし続けなければならない。人手を増やさずに急増する事務処理をこなすには計算機を上手に使って自動化するほかにない。

三井銀行がＩＢＭ機を導入したのも同じ理由からだった。大手企業から始まった給与の口座振込みを契機に定期預金や住宅ローン、電気料金、電話料金の引落し、クレジット代金の支払いなどがスタートした。

これにより銀行は庶民の資金管理サービスに乗り出した。また都市銀行間取引データ交換システム「ＢＡＮＣＳ」を構築する引き金にもなった。

一九八〇年代の金融業界で〝銀行システムの神様〟と称された石﨑純夫に当時の証言を聞くことができた。東京・

新宿にオフィスを構え、喜寿に近い年齢にもかかわらずいまだに矍鑠たるものがある。

一九三〇年富山県に生まれ、五三年東大法学部を卒業すると同時に富士銀行に入った。支店に配属され融資を担当するかたわら、金融や銀行にかかわる法制度を研究していた。

「たまに法律の専門誌に論文を投稿していました。懸賞論文に入選したこともあるんですよ」

石﨑は言う。

これが島川の目に止まった。

入行して六年目、いきなり異動の辞令を受け取りましてね。コンピュータをやれ、っていうんですな。法律に強いならロジックにも強いだろう、というので島川さんが指名したらしい。

やれ、っていわれたって、富士銀行のどこを探したってコンピュータはない。誰もコンピュータのコの字も知らない。

それで島川さんに食ってかかったんですよ。

「どうやればいいんですか」

と尋ねると島川さんは平然と、

「それを考えるのがお前の仕事だ」

これにはまいりましたよ。

島川がかき集めた若手は全部で十三人いた。日本ＩＢＭや日本レミントン・ユニバックに行って、コンピュータの仕組みやプログラミング言語を勉強した。スタッフが勉強をしている間に島川は経営陣を説き伏せ、関係部門の長たちを集めて「合理化委員会」を発足させた。

三

以下、石﨑の回想――。

要するにうるさ型の論客を集めたんです。イザとなって、あれこれチャチャを入れられるのは困るから。コンピュータを入れるための研究会です、なんて言ったら反対されるのは分かっていましたから、あくまでも合理化を推進するんだ、ということで、議論をしてもらいました。

わたしたちが事務局となって、あれこれテーマを出し、叩き台を作った。議論をするのは部長たちで、わたしたちは部屋の隅っこで聞いているわけです。その間に、次はこれがテーマになるな、こういう問題を出したらどういう議論になるかな、とか考えていました。

ただ、「コンピュータ」という言葉を事務局の口から出すわけに行かない。部長さんたちの議論の中で、自然に、自発的に出たことにしなければならなかった。資料作りや他行の事例調査などに追い回され、このまま行ったらノイローゼになってしまうんじゃないかと深刻に考えたこともありました。

島川さんはずっとあとになって、

「苦しかったのは石﨑だけじゃなかった。スタッフ全員が半分おかしかった。〝手負いの軍団〟だった」

と語っています。事実、そうだったんでしょう。

議論を重ねていく中で、十三人の委員のうち十二人までが

「コンピュータを導入すべきである」

という結論に達したんですが、たった一人、主計課長がどうしてもウンと言わない。

その課長は商法や財務処理について著書も出していた人でね、銀行が機械に頼ってどうする、という持論があった。もう切羽詰りましてね。

ある日、ご自宅に押しかけてゴルフのプレー券を渡したんですよ。コンピュータを入れることを決定する会議を欠席する口実を作った、というか、名誉を守ったというか…。十二対一でしたから、プレー券の意味を諒解してくれました。

一九五九年、待望のコンピュータが入りました。

「ＵＮＩＶＡＣＵＳＳＣ」が二台、東京・有楽町の数寄屋橋支店四階に事務センターを作って、そこに設置しました。手形の割引料計算に適用したのですが、オフラインのバッチ処理でしたから月末になると処理が間に合わない。全国の支店から持ち込まれる手形を処理するのに四日もかかってしまった。

当然、支店長からクレームが殺到しました。

銀行というのは、割引料を先に取って貸し付ける。そういう決まりだったのに、四日も遅れて割引料をいただくなんていうことができるか、どうするんだ、というわけです。もっともな話でね。

ところが島川さんが仲に入ってくれまして、

「そんな危なっかしい、信用できない会社に貸し付けを行っているのか。割引料すら払えない会社に貸し付けている方がもっと問題じゃないか」

と逆襲した。

まぁ無茶苦茶な理論だけれど、支店長たちを黙らせることはできた。ところが今度は本部の主計課、例の課長が「割引料の徴収が四日遅れるということは、それだけ運用資金が減ることになる。当行の損失につながる」というの

です。これは情報システム部の全員で逆襲して封じ込めました。

「割引料に相当する額の当座預金をお願いするとか、実質的に運用資金を減らさないようにするのが営業マンの腕じゃないですか」

まさに猪突猛進でしたね。

三

石﨑を援護し、コンピュータ化に異を唱える一派の矢面に立った島川は、のちのインタビューでこうも語っている。

「コンピュータを導入することで、旧来の銀行が疑いもしなかった事務処理の不合理性、非効率性があぶり出されてきて、また、コンピュータを稼動させるためという大義名分で、変革することなど考えもつかなかった流儀、仕組みがどんどん変革できた。これこそがコンピュータの魔力です」

これを受けて石﨑は六五年ごろから、「銀行のＡＢＣ」を提唱し始めた。

Ａ＝Advancement　of　Productivity

Ｂ＝Better　Management

Ｃ＝Customer　Services

である。そしてこれを実現するにはオンライン・システムしかない、と考えるようになった。

島川に話すと、島川は即座に

「無理だ」

と言った。

技術的に無理があるし、第一、そんな投資ができるか。

再び石﨑の回想――。

けれどわたしがことあるごとにオンラインだ、オンラインだ、というものだから、川島さんが音をあげましてね。

「現在のコンピューターでリアルタイム・オンラインなんてできるわけがない。オンライン・バッチがいいところで、それも支店間だけのことじゃないか。もしお前がいうようなシステムができたら、銀座通りを逆立ちして歩いてやる」

と言うんです。

でも、会社の時間を使わないのなら、オンラインの研究をしてもいい、と言ってくれた。お目こぼしですな。

正規の就業時間が終ってから、石﨑は必死になって文献

を調べていった。このとき石崎は、口座顧客の問合せにリアルタイムで利息を回答したり、顧客が自分で操作して現金を引き出すことができる装置――のちにいうキャッシュ・ディスペンサー（ＣＤ）――を支店に置くことを考えていた。

石崎は言う。

銀行のサービスとは、カウンター越しにお客さんと行員が対面しながら事務手続きを取ることだ、という考え方が根強くありました。根強かった、というより、それ以外のことはあり得ない、という考え方だった。

ところが地方の支店に行きますとね、対応に出た行員が近所に住んでいたりして、いくら下ろした、いくら預けたを知られるのはどうもバツが悪い、というお客さんがいた。それと、当時は

――声に出して確認すること。

という社内ルールがありましてね。

――〇〇さん、いくらいくらのお引き出しですね。

とやるわけです。

そうなると周りの人に全部聞こえてしまう。東京みたいに他人のことを詮索しない場所ならいいけれど、地方になればなるほど、それが銀行嫌いにする一つの要因だったのです。それで何とかＣＤを導入したいと考えたのです」

島川は部内では消極論をぶっていたが、上層部にはオンライン化の必要性を訴えていた。リアルタイムの利息計算やＣＤの設置というようなことを言っても無駄なことを知っていた彼は、「端数の問題」を持ち出した。

「本部の処理効率は三〇％向上し、省力化効果が上がっているが、支店や部署単位で見ると、そういう数字が通用するわけではない。それまで二人でやっていた仕事がコンピュータによって一・三人で済むようになったとしても、実際に必要なのは二人ではないか。〇・三の端数を一気になくさない限り、最終的な合理化にはならない」

と訴えたのだ。

会社の了解を取った島川は六六年、端末の開発を担当する沖電気の技術スタッフとともに石崎をミネアポリスのスペリーランド社に派遣した。このとき同行した日本レミントン・ユニバックの技術者として、内藤恵嗣、藤田献、大野晋の三人の名が伝わっている。

彼らは約六か月にわたってスペリーランド社で最新のリアルタイム・オンライン・システムの技術を学ぶとともに、富士銀行が要求するシステムに必要な技術をスペリーランドの技術陣と共同で開発した。

またアメリカ海軍やアメリカン航空、バンク・オブ・アメリカなどを見学した。このとき石崎は〝とんでもないも

の〟を発見していた。

それは巡洋艦に搭載した弾道計算用コンピュータだった。これから三年後、このコンピュータが月面から帰還する宇宙船の追跡で大活躍をする。

室温の管理や耐振機能が極端に悪い環境で、リアルタイム計算をこなしているわけですよ。大きな船の中にネットワークを張って、端末から目標の座標を入れると瞬時に砲身の角度を変更する。

これは使えると思いました。

帰国して日本レミントン・ユニバックの営業統括部長である井上敏さんに、

――あれを売ってくれ。

と言うと、

――なんのことですか？　当社にはそんなコンピュータはありませんよ。

という答えだった。それで今度は本社に出かけていって、大亦さんに同じことを言った。

――しらばっくれてもダメですよ。この目で見てきたのだから。

大亦さんはアメリカ生まれのアメリカ育ちですからね。机の引き出しをバーンと蹴って――そうすると静電気が飛ぶ、とアメリカ人は考えていたんですね――、ポンと書類の束を放り投げてきたんです。ＵＮＩＶＡＣ１２８１というコンピューターの仕様書でした。

「大亦さん」というのは、大亦四郎のことである。

一九一四年（大正三）和歌山に生まれ、幼ないころ両親に連れられてアメリカ合衆国に渡った。三六年カリフォルニア大学を出てレミントンランド社に入った。日本法人が設立された一九五八年、日本レミントン・ユニバック取締役となり、このときは常務に昇進していた。

ＵＮＩＶＡＣ１２８１は軍用コンピュータである。

マルチプログラミングが容易で、複数のプログラムがＯＳを介して同期するように設計されていた。このためにプログラム間の待ち時間がほとんどない。ただスペリーランド社はこれを民生用に転換する計画を持っていなかった。

大亦が言った。

「石崎さんがどうしても、というのなら、アメリカ本社にかけあってみましょう」

価格もついていない段階で、石崎は購入契約の交渉を進めていった。

「いくらだったか、細かなことをは覚えていません」

というが、

「二億円ぐらいですか?」
という筆者の問いに、
「ま、そんなところだったでしょう」
という言葉が返ってきた。
「大亦さんを介したの話し合いで、双方が提示する価格の真ん中で折り合ったのです。結果的にはリーズナブルな値段でした」
一九六六年の十月、そのコンピュータが「ＵＮＩＶＡＣ４１８」の名で発表されたとき、富士銀行の麻布センターにはすでにそれが設置されていて、石﨑は沖電気や日本ユニバックの技術スタッフたちと一緒にオンライン・システムの開発に入っていた。
並行して島川は日本電信電話公社と回線の利用で交渉を続けていた。
――データ処理は公社に任せてほしい。そうでなければ回線は貸せない。
と電電公社は強硬に言った。
ここでも島川が切り返した。
――銀行の業務は絶対に停止できない。電電公社が絶対にストライキをしないというのなら、いいでしょう、お任せしましょう。
当時、電電公社は労組問題がネックになっていた。島川はそこを衝いた。
一九六七年二月、麻布センターと目黒支店の間で同行初のオンライン・システムが稼動した。オンライン網は同年内に十三支店に広がり、七二年には全国二百十支店がカバーされた。双方向性を持ったリアルタイム・オンライン・システムは国内初だった。
石﨑と島川には後日談がある。
「銀座通りを逆立ちで歩いてみせる」
と島川が言った一件である。
システムが無事に稼動したとき、石﨑がそのことを持ち出すと
「まだそんなことを覚えていたのか」
川島が言った。
「あのときはあのときだ。キミは論語を知らんのか」
「知っていますよ」
「なら分かるだろう。君子豹変す、だ。だからオレは豹変した」

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

太政官札　江戸幕府を倒した維新政府は財政基盤が貧弱かつ通貨制度を確立できなかった。一八六八年（明治一）五月、元福井藩士・三岡八郎（のち由利公正）の建議により政府紙幣として太政官札を発行した。不換紙幣で「官札」または「金札」と呼ばれ額面は十両、五両、一両、一分、一朱の五種類だった。三井、鴻池など政商の支援のもとで旧幕藩体制の一万石に対し一万両の石高割り貸付を行った。発行総額は四千八百万両だった。当初の通用期間は十三年と定めたが、一八七九年八月末にすべてが回収された。

川崎八右衛門　かわさき・はちえもん／１８３４〜１９０７。水戸藩（茨城県）の廻船問屋に生まれ、幼名は縫殿助（ぬいのすけ）、諱は「守安」といった。嘉永二年（一八四九）、家業を継いで「八右衛門」を名乗った。翌年、現在の水戸市成沢町の私塾「日新塾」に入り、加倉井砂山に師事して貨殖の実学を学んだ。安政六年（一八五九）幕府に願い出て通貨鋳造の許可を得、江戸・向島の水戸藩江戸下屋敷内に鋳銭場を設けた。

　維新後、水戸県産の米を一手に取り扱うことで政商の第一歩を記し、一八七五年（明治七）東京に川崎組（のちの川崎銀行）を設立して為替業務、貿易、セメント業、鉄道、炭鉱といった事業に進出、川崎財閥の基を築いた。川崎銀行はのち足利銀行、常陽銀行、千葉合同銀行となり、川崎信託会社は日本信託銀行を経て三菱信託銀行となっている。このほか旧川崎財閥から出た企業には日本商事、矢作水力、常磐倉庫、東京製線、七尾セメント、日本ビルなどがあった。

大衆取引化　三井銀行がＩＢＭ機を導入したのも同じ理由からだった。大手企業から始まった給与の口座振込みを契機に定期預金や住宅ローン、電気料金、電話料金の引落し、クレジット代金の支払いなどがスタートした。これにより銀行は庶民の資金管理サービスに乗り出した。また都市銀行間取引データ交換システム「ＢＡＮＣＳ」を構築する引き金にもなった。

初期のＣＤ　預金口座から現金を引き出す窓口取引が簡素化することは明らかだったが、日本ではただちに普及しなかった。大手企業の管理職以上、一定の年収以上といった条件でキャッシュカードを限定的に発行し、かつ同時に届出印が必要だったことと、銀行＝窓口という意識がなかなか抜けないためだった。

内藤恵嗣　ないとう・けいじ：のち情報技術開発社長・会長となった

藤田　献　ふじた・けん：のちエリック社長となった。

大野　晋　おおの・すすむ：のちユニバーサルシステムズエンジニアリング社長・会長となった。

弾道計算用コンピュータ　そもそもＥＮＩＡＣがその目的のために開発されたが、それは北アフリカの砂漠で砲弾を射撃する反動で砲台や戦車のキャタピラが砂にめり込んで射程が狂う問題を解決するためだった。砂にめり込む反動分を計算に入れて砲弾発射時の初速、仰角を計算した表を作ったのである。それが一九六〇年代には軍艦にコンピュータを積載して随時計算するまでになっていたことになる。

141 ＥＤＰジャーナル

第百四十一

ＥＤＰジャーナル

一

一九六五年に発刊された『コンピュータ白書』は、国内外のコンピュータ産業についてまとめた初めての出版物だった。

それは、限られたごく少数の人々が個別に会い、文書を交わしながら情報を共有していた〝特別な時代〟の終焉を意味していた。白書を手に入れさえすれば、国内や海外のコンピュータ事情が理解できるようになったのだ。

このころになると、日刊の全国紙でもコンピュータにかかわる記事が少しずつ掲載されるようになっていた。当初はもちろん産業面の片隅に、わずかに記事が載ったに過ぎなかった。

そういう中で日本工業新聞が一九六五年に「コンピュートピアに架ける橋」と題してアメリカのコンピュータ事情（副題「電子計算機の新時代　コントロール・データ物語」）を連載したのは、あまりにも冒険的だった。

主要な新聞メディアがコンピュータにかかわるニュースを一斉に報道したのは、一九六〇年九月一日が最初である。朝日、毎日、読売、産経、日本経済、日刊工業、日本工業、電波など日刊各紙がアメリカＩＢＭ社との電子計算機基本特許問題が妥結したことを報じた。

ただしそれは、電子工業の自由化にかかわる日米間の交渉という意味であったし、各紙が扱った主な理由は相手が世界最大のコンピュータ・メーカーであるＩＢＭ社、日本側が通産省だったからにほかならない。ビッグネームであればこそ、一般紙が活字にした。

ＩＢＭ技術導入問題大詰めへ
日米間で了解成立　近く外資審議会で審議

技術提携メドつく／ＩＢＭ電子計算機の国産化
マシン部門で五％／電子計算機ＩＢＭの特許料

ＩＢＭ提携妥結／内容はきょう発表
パテントをメーカーに公開
通産省ＩＢＭ社の意見一致

といった見出しが紙面に躍った。

マスメディアはそれぞれ特性を備えている。

政治、社会、経済、文化、教育、宗教、芸術、地域、スポーツといった分野を幅広く、より分かりやすく多くの人々に知らせることを旨とする総合紙、地域の動きを総合的に報道する地方ブロック紙、証券・金融の視点から産業の動きを追跡し投資家に詳細な情報を提供しようとする経済紙、産業ごとに深く潜行して情報の深層を捉えようとする専門紙、業界紙など多種多様なメディアがある。

やや余談だが、いつだったか、全国に「新聞」と名の付くメディアがどれほどあるのかを調べたことがある。

日刊の一般紙、経済紙、産業紙、スポーツ紙、夕刊紙、ブロック紙、地方紙、専門紙、業界紙など、不特定多数の有料購読者を対象にしたメディア（いわゆる「商業紙」）は約八百五十、このほか特定の地域で配られる有料・無料のコミュニティ・メディアや、企業グループや団体の機関紙を加えると二千を軽く上回る。

それぞれに社主・主幹がおり、編集長がいる。仮に一つのメディアに十人の記者が所属しているなら、およそ二万人の「新聞記者」が全国を駆けずり回っている計算になる。一媒体に記者が二十人いるとすれば四万人。

そんなものなのか、というのが正直な感想だった。しかし二万人ないし四万人が、人から聞いた話を活字にするだけで飯を食っているというのは、よく考えれば驚くべきことではないか。

ただ、古くは活字を拾って紙面を組み上げ、近年ではＤＴＰ（Desk Top Publishing）というかＣＴＳ（Computer Typesetting System）というか、ともあれコンピュータで版面を作るのは印刷会社の仕事であるわけだから、つまるところ「新聞記者」というのは活字すら生み出していない。

だが江戸の瓦版・読売の時代から日本人は識字率が高く、ゆえに活字が大好きで、かつ好奇心、知識欲があって経済的に豊かなのである、ということになる。

二

一九六八年の五月五日、コンピュータを専門に扱う初めての「新聞」（の体裁を整えた）『ＥＤＰジャーナル』が創刊された。

その創刊号から第五十号まで、奇跡的に現物が残っていた。二つ折りにした痕が残っているものの、保存状態は良好で、破れやシミはまったく発生していない。数年前の印刷物といっても、おそらく通用するであろう。

情報処理産業の古株は、

――よく、写真の現像屋さんと間違われた。

と苦笑する。

写真の現像はＤＰＥ、こちらはＥＤＰである。

「エレクトロニック・データ・プロセッシング」のことで、こんにちでは一般に「情報処理」といえば通る。だがこの時代、「情報」というのはスパイを意味していた。多分に映画「００７」シリーズが影響している。

創刊号はタブロイド判で十二ページで一部百円、隔週刊なので年二十四回、年間講読料二千四百円だった。発行は東京都港区芝公園十八号地にオフィスを置いたＥＤＰ出版社、編集兼発行人は鈴木惣一とある。

鈴木は宮崎市青島に生まれ、一九四〇年（昭和十五）産経新聞に入社した。一九四八年産経新聞東京本社の社会部部長、論説委員、編集局次長を経て五八年産経系列の「日本工業新聞」取締役編集局長、六一年常務に昇格した。重工業および、独占禁止法に造詣が深く、『重工業論』の著書もある。

この年、日本電子計算機開発協会に移り、広報担当理事を務めていた。稲葉秀三はまだ産経新聞社長の職にあったが、鈴木は稲葉の意向を受けて協会に移ってＥＤＰ出版社の運営を見たと考えていい。

ＥＤＰ出版社は日本電子計算機開発協会が会員向けに発行していた機関紙『電算経営新聞』の編集部門を母体に発足した。おそらく稲葉は産経系列にコンピュータ産業に特化した新聞を加えたかったに違いない。

ところが『ＥＤＰジャーナル』がいまだ軌道に乗らずにいた六九年十二月三日、鈴木が俄かに死去してしまった。肝硬変だった。享年六十二。

その創刊号に鈴木は次のような「発刊のことば」を載せた。

わが国のコンピュータリゼーションは、第三世代のコンピューター利用を契機としまして新たな段階に入りつつあります。それはコンピューターと通信系とを結ぶテレ・コミュニケーション時代が、いよいよ開かれつつあるということにもなります。

またこれを別の側面からみれば、現代の産業社会における情報革命の到来を意味するものでもありましょう。

（中略）

そこで、われわれはこの新聞を次のような性格のものにしたいと考えています。

一、情報処理の開発に関連する企業、行政機関、各種団体などを含む広義の経営者、管者、その他一般の人達の知識、技術、経験の交流をはかり、実際に役立つ媒体としたい。

一、当面の最大課題であるコンピューター人口の増加に寄与するものとしたい。
一、情報処理体制の発展のため、各分野、各層の協力と交流の媒体としたい。

時代認識として、「コンピューターと通信系とを結ぶテレ・コミュニケーション時代が、いよいよ開かれつつある」「現代の産業社会における情報革命の到来」と規定したのは、たしかに卓見だった。

――しかし。

と鈴木は続けた。

――当分は試行錯誤的な結果とならざるをえないとも思われますので、読者各位のご指導と、ご支援のほどを切にお願い申し上げます。

普通、「当分は……」以下の文言は、意地でも言わない。恥も外聞もなくそう記したは、編集者としてまことに正直な気持ちだったのであろう。

鈴木にとっては全く未知の分野であったし、紙面の内容、記事の配置、取材方法、購読料や広告収入など、何から何までが手探りの中だった。業界初の専門紙を発行していくには、よほどのベテランでも勇気が要る。そう表現せざるを得なかった。

三

その創刊号は次のような内容だった。見出しだけ拾う。

一面
発刊に寄せて
　通商産業大臣・椎名悦三郎
　郵政大臣・小林武治
標準化を国際的に／電子協、米欧団体と連携
相互援助の契約：日電・ハネウェル契約
ルーマニアから研修生
標準化や輸出対策に重点：電子協の事業計画
情報産業の多彩な可能性：岡田富士通社長講演

二面
支援を惜しまず
　日本電子計算機開発協会会長・平田敬一郎
ＥＤＰ啓蒙に期待
　日本電波塔社長・日本ＥＤＰ社長・前田久吉
会員拡大・組織強化
　七月には視察団も派米　日本計算センター協会
東芝青梅工場稼動を開始

情報処置本部を新設：富士通
三面
メーカーの営業・情報組織と一体
川鉄商事、Ｕ４１８導入
各種学校として認可：日本電子計算機専門学校
東芝　新機種発表：Ｔ１１００Ｅ／Ｔ１１００Ｍ／Ｔ１５００／三洋も三機種発表／電子式卓上計算機ＬＳＩを採用
四面
流通革命とＥＤＰ：森竜雄
高千穂交易に優秀賞：米国バロース社から授与
五面
教育工学の新領域／教育における電子計算機の利用：坂元昂
ポイント・レビュー：黒崎九
対話方式のＣＡＩ開発
Ｎ１２４０出品・ポーランド国際見本市に
六面
コンピューターはこう使われている：大塚製靴株式会社
七面
計算センター訪問　ＣＤＣ３６００センター
ＯＵＫ９３００導入：森永製薬といづみや
八面
資料：情報産業とは何か
九面
入門講座：システム入門
アプリケーションプログラムのいろいろ：南条優
十面
案内　第三十六回ビジネス・ショウ／産業能率短期大学ＥＤＰ研究所管理課／日本科学技術連盟／日本事務能率協会ビジネススクール／日本能率協会／ＨＩＴＡＣユーザー研究会／ユニバック研究会／マネジメント・サイエンス・クラブ
十一面
新刊紹介・グラフ化のアイディア：奥村誠次郎
最終面
日本ユニバック全面広告

日本ユニバックの広告にいわく、

小規模から大規模までの実績を誇る
ユニバック・リアルタイム・システム
リアルタイム時代を常にリードする最先端のコンピューター技術／最高のコンピューター思想／すぐれた経験を誇

る多数のコミュニケーションエンジニア
――ユニバックは本格的なリアルタイム・システムの実現を推進しています。近畿日本ツーリストの旅行情報サービス、川崎製鉄の営業情報システム、富士銀行のオンライン・バンキングをはじめ大規模なシステムから小規模なものまで……ユニバック・リアルタイム・システムは着々と完成されつつあります。
電子計算機の専門企業日本ユニバック株式会社
本社／東京都千代田区大手町一―一
営業所／大阪・名古屋・札幌・仙台・広島・福岡

日本ユニバックはこれからほどなく東京・赤坂に本社を移しているので、「千代田区大手町一の一」という住所を残すこの広告は、歴史の証人ということになる。アルゴ21創業者の佐藤雄二朗が労働省の職安オンライン・システムを受注したのは、大手町に本社を構えていたときだった。

ついでなので他面に入っている広告も紹介しておこう。

一面「東亜燃料工業」
二面「日本電気」
三面「東芝」
四面「内田洋行」
五面「三菱電機」
六―七面「日本計算センター協会」
六面「日本信号」
七面「東北金属工業」
八面「三菱事務機械販売」
九面「富士通」「トッパン・ムーア」
十面「日本電子計算機専門学校」「開発計算センター」
十一面「日本電気精器」「三菱プレシジョン」

このとき「発刊に寄せて」と題して名を連ねた人物――通商産業大臣・椎名悦三郎、郵政大臣・小林武治――のコメントはどのようなものであったろうか。どうせ事務当局者が、新聞社の要請に従って原稿を起こしたのではあったにせよ、それだけに当時の施策推進者たちの認識が表明されているということになる。

椎名悦三郎

現在わが国の情報処理の発展段階は、米国に次いでおおむね世界第二の位置にあるものと考えられるが、米国との間の格差はコンピュータ・ギャップといわれるほど、極めて大きなものがある。また情報処理サービスを事業として行なう情報処理産業も、年間数百億円の規模まで産業規模

の急速な拡大を示しているが、オンライン・タイムシェアリング・システムが着々と軌道に乗りつつある米国の情報処理産業と比較すると、質的にも大きな較差があり、また産業規模も米国の数十分の一の規模にしか過ぎない実情にある。

通産省としては、既に十数年来電子計算機技術と電子計算機産業の発展に努力を傾注し、更に最近数年来ソフトウェアを中心とする利用面の振興に努めてきたが、これらの諸政策を抜本的に拡充し、情報処理の発展のための基礎づくりに邁進していきたいと考えている。

小林武治

現在はテレ・コミュニケーションの時代といわれておりますが、電子計算機と電気通信が結合したデータ通信方式の登場により、さらに、新しい画期的なコミュニケーションの分野がひらかれ、いまや世界はいわゆる情報革命の時代に突入しつつあります。

データ通信は、わが国の産業および企業経営の質的高度化をもたらすばかりでなく、社会の各領域における近代化を推進する大きな原動力となるものであることを確信してやみません。かかる状況にかんがみ、日本電信電話公社の電信電話拡充第四次五カ年計画の大綱におきましても、積極的にデータ通信施設の拡充がはかられているところであります。

通産省は「ソフトウェアを中心とする利用面の振興」といい、郵政省は「テレ・コミュニケーションの時代」と言う。両者の指摘はともに間違いではなかったし「情報化」という共通の用語を使っていた。しかしどのような方向を目指すのかという点では、一致していなかった。

というのはこの当時、政治家や官僚の多くはコンピュータと通信が本当に融合するとは考えていなかった。以後そっぽを向いたまま「情報化」という同床異夢を描いた二つの省のコメントが、「コンピューターと通信の融合」を標榜した新聞に並置されているのも、滑稽といえば滑稽、皮肉といえば皮肉だった。

また、通産省はソフトウェアというものを「電子計算機の利用手段」というレベルでとらえていた。それは喩えれば、扇風機を回す部屋、その風を受ける人々がすでに存在しているという前提、さらにプロペラが回って風が起きるための空気というものが、無償かつ無尽蔵に存在しているという前提に立っていた。

だが、空気から作らなければならないのだということ、その空気を世の中に満たすには大量の樹木が必要であって、

それには莫大な費用と手間がかかるのだという認識は、少なくともこの時点では表明されなかった。

公害による大気汚染をいかに解決するか、京浜工業地帯や四日市工業地帯などの工場が莫大な投資を強いられたのと歩調を合せるように、ソフトウェアの重要性が認識されていったのは、何とも妙な符号であった。

四

以後の紙面から、トピックを追ってみる。

第二号（六八年五月二十日付）では、全国地方銀行協会による為替データ交換システムが七月に稼動することを伝えている。

第四号（六月二十日付）の一面トップは

日本の行政にＰＰＢＳ
各省庁に研究熱／経企庁にＳＡ調査室設置

とある。

ＰＰＢＳは「Planning Programming & Budgeting System」のことで、政府機関の予算を決めるに当たって、五年から八年の長期目標を設定し、費用対効果を測定しつつ最大の効果を生み出すやりかたを選択するというものだった。

アメリカのジョンソン大統領が打ち出した「Creative Federalism」（創造的連邦制度）がその成功例とされ、管理行政から「福祉国家への転換」「問題解決型行政への移行」、すなわちサービス行政への転換が提唱されていた。

この記事は六九年四月二十日付第二十四号に引き継がれた。

高度化する省庁のコンピューター利用　大蔵、各省へ働きかけ／ＰＰＢＳのケース・スタディ

がそれだ。

第七号（八月五日付）には次の見出しが躍っている。

ユーザー団体統合の動き
共通課題に対処／ＩＢＭユ協など働きかけ

その三日後にＥＤＰユーザー団体連合会が発足した。母体となった日本電子計算機開発協会がユーザー団体の統合を積極的に推進していたのだから、同紙がその情報を事前に入手していたのは当然だった。

このほかでは

六八年六月五日付
ソフトウェア標準化の将来性などを諮問
電電、電気通信技術委へ

六八年九月五日付
日本メモレックス設立

十一月二十日付
工技院　ＥＤＰ標準化に乗り出す
五年間でＪＩＳ完成／調査会に情報処理部会設ける

六九年二月五日付
郵政審議会にデータ通信特別部会設ける
電気通信制度を再検討／民間との分野調整が一つの焦点

技術の標準化と通信回線利用の条件付開放が情報処理産業にとっての課題となっていたことが示されている。このテーマに関連する記事は、その後も頻繁に現われ、編集部はしっかりマークして追いかけていた。
そこにとんでもないニュースが飛び込んできた。

六月二十日付
注目されるＩＢＭの価格改定
ハード、ソフト分離が焦点
成行き見守る国産メーカー

である。
このことは稿を改めて書く。

～～～～　補　注　～～～～

前田義寛　まえだ・よしひろ／１９３５～　：東京に生まれ早稲田大学中退後電気新聞社に入り六一年に独立して六六年ＰＲ誌や社内報、社史などを編集を受託する株式会社インダストリアル・パブリシティ・エージェンシを設立した。主要な著書に『コンピュートピアに架ける橋』『裸のコンピュータ自分史』『空翔けるＭ＆Ａ経営・北川淳一』『わがソフトウェア人生・丸森隆吾』などがある。

『コンピュートピアに架ける橋』　六〇年代、ＩＢＭ、ＵＮＩＶＡＣ、ＮＣＲといったメーカーに伍すまでに成長し、〝ベンチャーの星〟と脚光を浴びたコントロール・データ（ＣＤＣ）社について、その成長過程を描いた。日本工業新聞に連載され、伊藤忠電子計算サービスが書籍として刊行した。

椎名悦三郎　しいな・えつさぶろう／１８９８～１９７７。後藤新平の甥として岩手県に生まれ一九二二年東京帝国大学を出て農商務省に入った。五五年の総選挙で当選、五九年岸信介内閣で官房長官に抜擢され六五年佐藤栄作内閣で外相となった。日韓国交復興を実現し七二年から四年余にわたって自由民主党副総裁を務めた。

小林武治　こばやし・たけじ／１８９９～１９８８。長野県に生まれ一九五三年の参院選で静岡県知事から当選した。第二次佐藤内閣で郵政相、第三次佐藤内閣で法相兼自治相を務めた。

ＣＡＩ　Computer Aided Instruction：コンピュータを利用した教育研修システムのことで、実際にシステムが具体化したのは一九八〇年代だった。コンピュータの処理能力ばかりでなく、ユーザー・インターフェースやカリキュラムの整備などが必要だった。ＣＡＩから「ＣＡＥ（Computer Aded Education）」が派生し、こんにちの教育機関におけるコンピュータ利用に結びついている。

日本メモレックス　米ＩＢＭプラグコンパチブル・マシン（ＰＣＭ）メーカーであるメモレックス社と兼松江商が折半出資で設立した。資本金は一億円だった。ＩＢＭ社の大型汎用計算機に接続してＩＢＭ社の純正品と同等もしくはそれ以上の性能で動作する磁気テープ装置や磁気ディスク装置、磁気テープなどを開発・販売した。現在のパソコンなどでは本体とディスプレー、プリンター、外部記憶装置などメーカーが異なっても接続できるのが当然だが、一九六〇年代から七〇年代にかけてはコンピュータ・メーカーが接続インターフェースを公開していなかったので、技術力がないと互換機は作ることができなかった。一九八八年に社名を「メモレックス・テレックス」に変更した。

08 宜試篇

巻之二十 稜威

142 会計処理

143 自治体初めて物語

144 中野方式

145 時代の人びと①

146 時代の人びと②

147 閑話休題

148 情報産業

149 ＡＮＮＥＣＳ

142 会計処理

第百四十二

会計処理

一

新しいビジネスモデルが誕生し、鉄鋼、電力、機械、物流、商業、鉄道といった様々な分野の民間企業が相次いでコンピュータを導入し始めていたとき、行政の分野でもこれまでにない動きが起こっていた。

行政分野に電子計算機を適用するに当たって、

――標準化と共通化を進めるべきである。

というのである。

「いまさら」の感があるが、計算機がメーカーごとに異なるアーキテクチャで作られていることが何の不思議もなく受け止められていた当時としては、画期的なことだった。

一九六八年の六月、行政管理庁は次のようなコメントを出した。

各省庁は国会開会中は国会向け資料の作成、一方では審議会に振り回され、肝心の行政はなおざりの傾向がなくもない。そのうえ行政に当って整備されたデータもなく、カンで行政しているのは何ともオソマツではないか。

この言葉は二十一世紀の現在にもそっくり当てはまる。そのことはさておき、この当時、役所というものがどのような位置づけであったか、それを知るには、終戦からの政府組織の流れを理解しておく必要がある。

幣原喜重郎内閣に始まる戦後の政府組織を特徴づけるのは、復員省と戦後復興庁であろう。この省庁の守備範囲は既存の役所の枠を超え、かつ首相直属の強い権限を持っていた。戦後処理は政府の最優先事項だった。

復員省は四五年十二月一日に設置されている。

当初は第一、第二の二つの省で成っていたが、四六年六月「庁」に格下げされ、四七年十月に廃止された。代わって賠償庁が設けられ、サンフランシスコ講和条約の発効を待って五二年四月に廃止された。以後、第二次大戦の戦後処理にかかわる省庁は設置されていない。

戦後復興院は四五年十一月五日に設置され、四七年一月十三日に廃止された。これに伴い経済安定本部、物価庁、行政調査部に分かれ、このうち経済安定本部の経済対策部門と物価庁が中央経済調査庁と合流して経済審議庁となり、五五年七月に経済企画庁に再編された。

その過程で行政機関への査察機能や法制度の調査・調整機能などが行政調査部に編入され、四八年七月に行政管理庁が発足した。

行政管理庁は、中央省庁ばかりでなく、地方公共団体に対して、予算執行や行政措置が適切に行われているかについて査察権を持ち、文字通り行政の管理監視機構として強い発言力を持っていた。その長官は首相が兼務することも珍しくなかった。

その役所が発した「整備されたデータもなく、カンで行政しているのは何ともオソマツではないか」という言葉には重みがあった。ただ厭味で言ったわけでなく、〝拠って立つところ〟があった。六五年五月七日の閣議決定「行政事務運営の改善について」がそれである。

一、電子計算機の利用に関し、新規適用業務の拡大、利用技術の開発、各種標準化などについて調査研究を行うこと。

一、電子計算機の利用の隘路となっている諸問題を解決するための措置を積極的に講じるとともに、各省庁に対する助言指導の体制を整備すること。

一、各省庁における電子計算機要員の養成を推進するとともに、基幹要員の研修を統一的に行うこと。

一、大型電子計算機器の開発に伴い、各省庁による共同利用の推進、および行政施策の遂行に必要な情報の総合的利用を図るための調査研究体制を整備すること。

以上の四点が行政管理庁に委ねられた。

同年二月に発足していた行政事務機械化研究会の報告書に基づいて同庁内に「行政能率調査班」が設置され、清正清、百崎英などがここに配属された。彼らが中心となって策定したのが「行政改革計画」である。

国の機関が「行政改革」という言葉を使ったのは、おそらくこれが最初だった。ただし、六六年にまとめられた計画は大雑把な方向性を示すにとどまり、具体的な詳細は六八年七月まで待たなければならない。

行政管理庁はまず、国の機関における電子計算機の利用状況を調査した。

それによると、当時の中央省庁で稼動していた電子計算機は合計で百十五台だった。六八年度における年間賃借料の合計は八十五台で四十六億円、残り三十台は六〇年から六七年までに総額八億七千万円で買い取ったものであり、また総額六億一千万円が外部委託費として計上されていた。

ちなみに電子計算機の設置台数が最も多かったのは防衛

庁で二十五台だった。次いで運輸省の十五台、通産省の十四台、科学技術庁の十台、農林省の七台などである。

メーカー別に見ると、次のようだった。

日本電気　三十一台（ＮＥＡＣ２２００：十五台）
日立製作所　二十三台（ＨＩＴＡＣ８４００：六台）
沖電気工業　十六台（ＯＵＫ１０５０：六台）
ＵＮＩＶＡＣ　十二台（ＵＮＩＶＡＣ１１０４：七台）
東京芝浦電気　十台（ＴＯＳＢＡＣ３４００：八台）
富士通　八台（ＦＡＣＯＭ２３０：六台）
その他　十五台

見事なまでにＩＢＭ、ＮＣＲなど外国製マシンが排除されている。

二

この報告書は、併せて課題を指摘した。

まず取り上げたのは要員の不足という問題だった。公的な報告書で「システムエンジニア」という言葉を使った最初である。（原文ママ）

電子計算機要員、とくにシステムエンジニアの確保ならびに養成が十分でなく、また優秀な要員が民間企業などへ引抜かれる事例も数多い。高度なシステムエンジニアの教育については、各省庁だけで教育養成することが困難な実情にあるので、政府として統一的な養成機関が必要である。

次に指摘したのは、各省庁が採用している計算機のデータやプログラムに互換性がないという問題だった。報告書の作成者たちもこの問題は一朝一夕に解決できないことを理解していたが、制度運営上の課題を次のように指摘しているのは先見の明があったというべきであろう。

各省庁を通じて同一の事務（たとえば給与計算）を機械化している場合でも、その処理方式はそれぞれ独自に開発されたもので異なっている。このためデータ要素ならびにコードも各省庁がまったく個々に作成しているのが現状である。またシステム設計上の各種用語、フローチャート（事務流れ図）の作成方法も各省庁まちまちである。

つまり、中央省庁の計算機利用の基盤として、データ項

目の配置や用語の統一、コードの標準化などを図るべきであるとし、さらにフローチャートの作成方法にも言及している。事務の流れということは、すなわち事務手続きの標準化すら視野に入れていたことになる。

第三は前項と重複しているように見えるが、データ構造が異なるために情報を共有したり集計・分析できない問題を指摘している。

各省庁が利用している機械の種類は約四〇種類に達する。これは各省庁それぞれの業務にあわせて選定したものであり、利用する各局、部、課ではとくに問題はない。

しかし、データの相互交換の必要性が生じるシステムではデータ交換に大きな支障をきたすことになる。また新しい機械に交換する場合にもプログラムならびにシステムの接続に問題が生じている。

各省庁がデータ媒体として主として使用している磁気テープについても規格が統一されていない。また省でも異なる機種が導入されており、これらについても今後解決することが問題となろう。

異機種間の互換性確保が技術的に難しいことを承知の上で重複する内容をあえて述べたのは、あるいは機種の統一を念頭においてのことであったのではないか、という想像を惹起させる。行政管理庁が当時、それほどの力を発揮できたかどうかは定かでないが、首相直轄の組織として法令化することは可能だったかもしれない。

第四点目はパンチ業務についてだった。キーボードからダイレクトにデータを入力する方法がなかった当時、カードパンチの業務はウエイトが大きかった。

とくに大量の入力データ作成を要する省庁では、キーパンチの時間を労力確保に努力を要するのが現状である。入力データ作成の際の記入ミスも機械化の場合の問題となっている。

入力データ作成を改良する調査研究が必要である。

第五点目は機械化推進組織についてだった。

電子計算機の導入が急速に進んだので、各省庁とも機械化担当組織は必ずしも実状に合っていないものがみられる。また、省庁によっては電子計算機が各局課毎に導入されているので、利用技術が組織的に統合化されていない面がある。将来、電子計算機を主軸としての省の組織を社会の変化に対する体制に切りかえることが考慮さ

れるべきである。

どれもこれも正鵠を衝いた指摘だった。

行政改革計画はここからスタートした。

三

行政管理庁が報告書を発表してほどなく、六八年七月十五日のこと、日本経済団体連合会が国税庁に会計処理に関する申し入れを行った。

表題は「電子計算会計の税務上の取扱いに関する意見」である。その全文が残っていた。二十一世紀のこんにちでさえ有用と思えるのでここに掲載しておく。

「電子計算会計の税務上の取扱いに関する意見」

近年の企業経営の態様は技術革新の高度化と相まって、ますます多様化、高度化ならびに国際化が進み、企業の経営上、総合的かつ高度の判断を迅速に行なうことが今後ますます重要になるが、その一環として電子計算機の導入による経営管理はもはや必須条件というべき段階に立ち至っている。

しかるにわが国の現状において、企業への電子計算機の導入状況は未だ十分でなく、とくに企業会計部門への導入は一般に立ち遅れの実情にある。よってこの際、電子計算機による企業会計の合理化、迅速化を検討する必要があるが、税法上の取扱いにおいて、これを助長するような措置を講ずる必要がある。

現在は、電子計算会計の普及の過渡的な段階であり、電子計算会計の普及度について企業間隔差が大きいと思われる。また将来、オンラインシステム等の進展により企業間隔差がますます拡大することも想定される。そこで現行の税務の取扱いを固定化していると、企業会計の合理化、迅速化に差し支える事態も予想される。

よって電子計算機導入の結果招来される法定様式の変化、会計思考の変更等に対して税法が前進的かつ寛容的立場に立つ必要があり、少なくとも税法上の取扱いにおいて、電子計算会計の進展を阻害することのないよう望みたい。

記

一、電子計算機による会計処理を行なっている場合の中間媒体物（紙テープ、カード、磁気テープ、磁気ディスク等）の保存については電子計算機の導入方式、

導入過程により個々の企業の実体が区々であるので、一律に法令で規制することなく、いわゆるアグリーメント方式によって、個々の企業の実態に応じた取扱いによることが望ましい。実態によってたとえば次のような方法が考えられる。

（ａ）原始伝票と貸借対照表および損益計算上の勘定との中間に明細表（企業内管理目的用の明細表で可）が作成されているときは中間媒体物の保存につき規制しないものとすること。

（ｂ）伝票またはカードの保存に代えて、会計処理過程を示すものとしては、伝票またはカードによるソースデータを一定の基準により集約・整理した形で、必要な記録を磁気テープ等の磁気ファイルにより保存することも認めること。

なお、材料受払伝票、購入伝票のごとく毎月大量に発生するものは短期間の保存で足りるものとすること。

二、電子計算機による計算結果と原始記録との照査に必要な場合には、計算過程を示すゼネラルフローチャートを保存する等、必要最少限度（範囲については業種別あるいは企業別に企業と税務当局とで予め定める）の資料保存でもって足りるものとすること。

三、税務調査に当っては、企業経理の実態に即応して、原始記録の抜き検査、あるいは統計的手法の併用等の方式を採るとともに、プログラムやゼネラルフローチャートによる計算過程の調査によりその処理方法の妥当性を判断することに主眼を置くものとすること。

各企業の電子計算機を使用した調査、たとえば調査対象期のプログラムによる計算処理の再現（テストラン）等はきわめて手数を要し企業における電子計算機の使用の日程を混乱させ、その効率的使用を妨げることにもなるので、これを行なわないものとすること。

なお、電子計算機で作成される会計資料のうち、もっぱら経営管理目的にのみ属するプログラムやアウトプット諸表等は、税務調査の対象から除外する。

四、プログラム言語の種類の選択を含め、ソフトウエアならびにハードウエアの選択は、企業の自主性に委ねるものとすること。

五、事務機械の能率化・効率化に資するため、売上の計上基準等につき便法を認めること。

機械処理の制約から原票の締切日を特定して、たとえば支店営業所の発送日基準をとる場合等において

も、これが継続的に採用されている限り税務上認めるものとすること。

六、不可避的に発生する単純なミスに基づく誤謬であっても、これが重大なエラーでない場合、あるいは当月度修正が電子計算機の日程等により著しく困難な場合等において翌月修正方式を認める。

七、電子計算機の日進月歩の状況に即応し、また企業会計部門への導入の進展に応じて、電子計算会計の税法上の取り扱いも定めるものとし、当面、法令をもって固定化することなく国税庁長官通達等により十分に弾力的な運用を図る。

四

この意見書は、経済団体連合会の電子計算会計懇談会が六五年度から検討を進めていたものだった。アンケート調査の結果は、東京証券取引所上場の一千十社のうち、八百六十八社がすでに何らかの形で会計処理に電子計算機（ないしＰＣＳ）を適用している実態が明らかになったからである。

当時の言葉を使えば「ＥＤＰ会計」というもので、電子計算機の普及に対応した法制度の見直しを求める第一歩となった。

十月二十日、今度はＥＤＰユーザー団体連合会が自治省に要望書を提出した。住民税算定のために地方自治体が企業に求める源泉徴収票についてだった。自治体は企業に源泉徴収票を手作業で記入するよう求めていたが、これでは給与計算業務に計算機を適用しても、手作業が残る以上、期待した効率が達成できない。

これについて自治省は、

「今年度はすでに実務実行段階に入っているため無理だが、次年度には実現できるよう前向きに取り組みたい」

と回答した。

実際に作業を行うのは各自治体であって、自治省はあくまで指導するに過ぎない。しかものちの時代と違い、一九六〇年代は地方分権の意識がより強固であったから、自治省は比較的気楽に「前向きに検討する」と回答することができた。

ところが国税庁はそう簡単には行かなかった。国税庁の査察調査部長だった工藤振作は、

「企業が電子計算機を会計部門に導入していくことについて税法上の帳簿保存義務がブレーキとなっていけないことは、これは当然のことと思う」

と述べつつ、

「ただ、商法が要求する帳簿保存義務、税法上のそれが飛躍的に姿を変えて原始伝票と結論の貸借対照表、明細表というだけでは、第三者の税務署に安心感を与えるかどうか」

と懸念を示した。

つまり商法の規定を乗り越えることができるかどうか、という問題を逆に示し、真正面から論じることを避けて、ただちに改善するとは回答しなかった。経団連はなおも検討を続け、

――青色申告の精神は、商法が定めるとおりに帳簿を記録することにほかならない。

と定義し、

――すなわち改めるべきは商法の規定である。

という結論に達した。

同年十二月、今度は東京商工会議所が経団連との連名で、「株式会社の文書事務の合理化等に関する商法改正意見」を提出した。

そこには

――マイクロ写真、電子計算機による記録を、商業簿記、株主名簿、議事録、社債原簿その他営業上の重要文書として認める旨、商法に明記するよう。

という要望が盛り込まれていた。

国税庁はなお態度をはっきりさせなかった。このとき行政管理庁が調整に入った。国税にかかわる法律改正問題となれば、行政管理の領域である。

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

復員省　第一、第二復員省とも大臣は首相が兼務した。第一次吉田内閣の四六年六月「復員庁」となり、初代総裁に幣原喜重郎が、片山内閣では笹森順一（賠償庁長官を兼務）が就任した。

経済安定本部　通称「安本」。一九四六年二月十六日決定の「経済危機緊急対策」の推進本部として構想され、ＧＨＱからも米国の経済安定局を念頭において設置が提案されていた。首相―長官の下に五部があり、省庁を越えて物資の生産・配給・消費、労務、物価、金融、輸送などに関する政策を企画立案するとともに各省庁を統合調整する中枢機関だった。片山内閣で経済復興会議と連携し、予算編成権で大蔵省と競合する新しい官僚機構となりのちの経済企画庁に改組された。

行政事務機械化研究会　行政管理庁の内部組織として発足した行政能率調査班を母体に、一九五〇年代から六〇年代にかけて中央省庁や地方公共団体の機械化方策を検討する横断組織となった。一九六五年財団法人・行政事務機械化研究協会として独立し、七〇年「行政情報システム研究所」に改称した。

清正　清　せいしょう・きよし／１９１７〜１９８３。行政管理庁の職員として早くから行政事務への電子計算機の適用を提唱して行政能率調査班を編成した。このため通産省と共同で電子計算機普及策を策定し、併せて行政事務機械化研究会の発足を主導した。行政管理局情報システム担当管理官、行政監察審議会を経て七七年七月行政情報システム研究所理事長となった。国産コンピュータ産業の振興策で、全国の地方公共団体をブロック化して国産メーカーに割り当てる案を策定したほか、情報産業議員連盟の発足に際して平松守彦と連携した。

百崎　英　ももさき・ひでる／１９３１〜　：日本統治下の京城府（ソウル）に生まれ、幼少時に佐賀県に移転した。五八年東京大学法学部を出て行政管理庁に入った。八一年秘書課長、八八年総務庁統計局長、行政管理局長を経て九〇年総務庁行政管理局次長、総務事務次官。九一年七月社団法人・行政情報システム研究所理事長となった。

143 自治体初めて物語

第百四十三

自治体初めて物語

一

この時期の行政管理庁長官は以下のようである。

・増原恵吉　（六四年十一月～六五年六月）
・福田篤泰　（六五年六月～六六年七月）
・田中茂穂　（六六年七月～六六年十二月）
・松平勇雄　（六六年十二月～六七年十一月）
・木村武雄　（六七年十一月～六八年十一月）
・荒木万寿夫（六八年十一月～七一年七月）

このうち、行政事務の機械化に最も理解があったのは松平勇雄だった。幕末に徳川幕府を支えた会津藩主・松平容保の孫、戦後設置された参議院の初代議長だった松平恒雄は叔父に当たる。

福島県から参院に出て、行政管理庁長官のあと、七六年九月から八八年九月まで三期十二年間にわたって福島県知事を務めた。行政事務機械化研究会を財団法人に改組したのも、この人のときである。

次の木村武雄は、

「官僚は行政に専念すべきである」

という持論の開陳していた。

官僚主導の政策立案を「官僚政治」と批判していた彼は、民間が繰り返し要望しているＥＤＰ会計への対応は当然であると考えた。

その後任・荒木万寿夫は大蔵政務次官、文相、科学技術庁長官、原子力委員長などを歴任した体験から、

――電子計算機の利用を広げるに法改正も然るべきである。

という認識を示していた。

こうした中で行政能率調査班が打ち出したのは、行政機関の会計処理の問題だった。

――国の機関はどうであるか。

と問いかけたのである。

省庁における電子計算機の利用拡大を推進するとき、職員の給与計算、資産管理、予算編成などのいずれにも会計監査が付随するであろう。その際、すべてを紙媒体の書類にし、かつ手作業で事務を行っていたのでは非効率なことはなはだしいではないか。

しかも国産電子計算機産業を育成すべく、通産省が懸命に取り組んでいる。国産機を対象にしたレンタル制度がスタートし、都道府県や県庁所在都市など公共機関、国公立大学などは国産機を率先して採用しようではないか、という閣議決定まで出ていた。

ところが中央省庁の会計項目に「レンタル」「リース」という文言がなかった。単年度決算が障害となって五年という長期契約が結べない。といって買い取るには高価であり過ぎた。

つまり、現行の制度では国の機関が電子計算機を導入するのが極めて難しい。要するに、会計事務に計算機を適用しながら手書きの監査書類のみしか認めないとすれば、適正な予算執行とはいえないであろう。

商法とは別の次元だったが、根本は同一である。

――隗より始めよ。

というわけだった。

この主張は閣議で了解され、各省庁に共通する事務の電算化を推進することとして、給与、人事、会計、予算の四業務が決定された。そのうち真っ先に着手されたのは会計事務である。

一方、民間の会計処理については、日本経営情報開発協会（のち日本情報処理開発協会）が一九六九年五月、「会計税務委員会」を設けてＥＤＰ会計に関する法制度整備について検討を重ねていた。

当時、行政管理庁の行政能率調査班長だった清正清と通産省の平松守彦は阿吽の関係にあった。このことに関連して、足並みをそろえるべく二人が接触を持っていておかしくない。ただ、それを示す文書などは残っていない。

同年十二月、日本経営情報開発協会は「商法改正に関する要望」を法制審議会に提出した。協会の会長だったのは植村甲午郎であって、経団連副会長、のち会長となる人物である。実質的にそれは経団連が要望したのに等しかった。

いわく、

商法に「書類の作成または保存」に関する条項を追加し、磁気テープをはじめとする磁気記録媒体で会計記録を保存することを認めること。

また、監査は技術的に可能であるし、従来の監査方法でできるので特に支障をきたすことはない。

――などだった。

これを受けて法制審議会は商法の改正に向けた審議を始める必要性を認め、新たに「商法部会」を設けることを決定した。ただ、経団連や東京商工会議所、日本経営情報開

発協会の主張をすべて認めるわけにはいかなかった。

株式会社の監査制度、累積投資、転換社債、有償無償抱合せ増資、休眠会社の扱いなど課題が少なくなかったためだった。

一方、大蔵省は予算編成にアメリカ流の「科学的財務管理手法」を導入し、これをシステム化することに最大の努力を払っていた。すなわち六八年二月に主計局係官をアメリカ政府に派遣し、連邦予算局の管理システムなどを調査研究していたのだった。

六九年度には一億円の予算を計上して、全省庁の予算管理を共通的に処理する大規模な「ＰＰＢＳ」（Planning Programming Budgeting System）を構築しようとしていた。

また国税庁は所得税と法人税について、納税者を個別に管理するマスター・ファイルの作成に着手していて、申告書の受付けから税額の調査決定、収納、督促にいたる一連の税務業務を機械化する作業に入っていた。その中には磁気テープの標準化も含まれていた。

国税庁は「税務ＡＤＰ（Automatic Data Processing）システム」の概念を示すにとどまり、実際のシステムは都道府県の税務署単位で構築しなければならなかった。このため同庁は大蔵省と共同でシステム開発の実務を行う付置機関の設立を検討した。

その一方、センター・システムとして関税局用にＦＡＣＯＭ２３０―２５とＯＵＫ１０５０、理財局にＴＯＳＢＡＣ４２００、国税庁本体にＨＩＴＡＣ８５００、同８４００、ＩＢＭシステム／３６０モデル４０を導入して、順次、体制を整えつつあった。

商法改正は国会審議の問題であった。税法と連動するばかりでなく、仮に磁気記録媒体を公的文書記録に準ずると認めれば、間接的に地方公共団体における住民記録台帳や税務台帳、選挙人名簿などにも影響が及ぶのである。

このため、国税庁としては軽々に指針を表明することができない事情があった。法制審議会がＥＤＰ会計に対応した商法改正の必要性を政府に回答したのは一九七一年である。

二

東京都千代田区一番町に、総務省の外郭団体である財団法人地方自治情報センター（ＬＡＳＤＥＣ、のち「地方公共団体情報システム機構」、略称＝ＪＬＩＳに改称）がある。

地方公共団体におけるコンピュータの利用を円滑に推進するため、利用技術や諸制度を調査研究し、併せて地方自

治体職員のＩＴ教育を行っている。二十一世紀に入ってこのセンターは、役割の重みを一段と増した。

全国の地方公共団体のＬＡＮを相互に接続する行政専用のネットワーク「ＬＧＷＡＮ」（Local Government - Wide Area Network）の運営主体であるとともに、住民基本台帳法に基づく「指定情報処理機関」でもある。

ここしばらく語っているのは、一九六〇年代の後半、コンピュータが世の中を変えた、という話である。

最も身近な行政機関――市や町や村の役場におけるコンピュータの利用――の話をしないわけにはいかない。

コンピュータは明治政府以来、営々と培い蓄積してきた行政の仕組みを変革していった。民間企業であれば、法に触れない限り利益や効率を重視してコンピュータ・システムを導入することができる。

反面、市町村は法律の枠の中で業務を執行し、法律を遵守することが義務付けられ、原則として法律に定められていないことは禁じられている。また法律はコンピュータの登場を予測して作られていないため、行政事務の機械化は、すなわち旧弊の法制度との闘いでもあった。

同センターが設立されたのは一九七〇年の五月一日だった。国内初のコンピュータ専門紙「ＥＤＰジャーナル」は、同年三月五日付でそのことを報じている。（原文ママ）

地方自治情報センター五月一日に発足

最終目標は全国オンライン

自治省が全国地方公共団体と共同で設立準備を進めている「地方自治情報センター」（財団法人）がいよいよ五月一日から発足する。同センターは地方公共団体の電算組織化をすすめ、県、市、町村の電算機とセンターをオンライン化し全国的な行政に関する情報交換、情報処理を行ない、地方行政の近代化をはかるのが最終目的。

センターが電算機を導入するのは四六年度だが、五月一日の発足とともに①情報処理システムの研究開発②電算処理に関する方式の標準化③電算組織の導入、利用、運営管理に関する研究、援助④要員の訓練などを行なう。

自治省の調べによれば、現在、全国の地方公共団体でコンピューターを導入しているのは一四都道県、七四市、一一区、二四町村九組合。導入を準備中なのが一五県、二一市、三区、二町。業務を計算センターに委託しているのは二四都道府県、三〇六市、一三区、三九六町村にのぼっている。

しかし、これら地方公共団体が電算機を利用するに当っては①都道府県、市町村によって適用業務の内容が異なる②コード、プログラムなど処理技術が個別的に開発

されているので、情報の交換ができない③要員が不足しており、要員の確保と訓練が必要④ソフトウエアの標準化がはかられていないため、地方公共団体を結ぶネットワークの形成が困難で市町村の共同利用が推進されない、などの問題が生じている。

そこで、地方公共団体の代表格である全国知事会、全国都道府県議会議長会、全国市長会、全国市町村会など八団体が自治省と共同で全国行政情報の〝データ・バンク〟ともいうべき地方自治情報センターを発足させることになった。発起人代表は全国知事会会長桑原幹根愛知県知事で三月中に理事長ら役員を決める予定。なお、事務所は東京都千代田区平河町二―四、都道府県会館内におくが九月から現在建設中の全国町村議員会館別館（千代田区一番町二四―四）に移転する。

地方自治情報センターの設立に関する最初の協議は、六九年九月二十六日、全国知事会、全国市長会、全国町村会、全国都道府県議会議長会、全国市議会議長会、全国町村議会議長会、指定都市事務局、特別区協議会の八団体の担当者レベルによる初会合をきっかけに、一九六九年十二月十九日の午後三時から、第一回発起人会が都道府県会館別館の一室で行われた。設立の音頭を取ったのは自治省事務次官・細郷道一、前事務次官で本州四国連絡橋公団副総裁だった柴田護である。

内容がやや重複するが、六八年三月末現在で行政管理庁が調査した「地方自治体におけるコンピュータ利用」というレポートがある。地方公共団体を対象に国の機関が行った調査としては、おそらくこれが最も早いものであった。

調査時点における地方公共団体の数は、都道府県が四十六（沖縄はアメリカ軍と琉球政府の統治下）、市が五百五十八、町が一千九百八十二、村が九百十三、計三千四百九十九だった。

コンピュータの導入率は都道府県が三一・六％、「市」が一三・一％、「町村」が〇・七％である。六八年三月末時点の適用業務を見ると、「税務処理」が九八件で最も多く、「給与計算」八六件がこれに次いでいる。「水道料算定」五一件、「国保税計算」五一件、「統計処理」四六件などとなっている。

全体としては税務処理、水道料金計算など大量の帳票処理、給与や国保税計算など定型処理が半数以上を占め、同時期に民間企業がすでに指向していた戦略的利用の傾向は顕在化していなかった。

地方公共団体は住民と地域の保全、地域の安定を維持・増進することに目的があるとされていた時代なので、戦略

性を求めるのが無理というものではあった。

三

地方自治情報センターの発足と同時に、民間から採用された人物がいる。山浦守がその人であって、元新聞記者ということから文書・資料係を務めた。同時期に民間から起用された林克己と長く二人三脚を組んだ。

その山浦から

「こんなものがあるんですよ」

と渡されたのは、計十四ページにわたる資料である。

「わたしが書いたんですがね」

表題は

『地方公共団体のコンピュータその十九年をふり返って』

とある。

同センターの機関誌『地方自治コンピュータ』（のち『月刊ＬＡＳＤＥＣ』と改題）一九七九年七月号に掲載されたものだった。以下、その抜粋を交えながら解説風に書く。

（原文ママ）

その歴史をみると最初に本格的なコンピュータを導入したのは昭和三十五年の大阪市。次いで翌三十六年に京都市が初めて買い取りによる自己導入。都道府県では三十八年に神奈川県と東京都が相次ぎ導入した。

地方公共団体のコンピュータ利用は、「西高東低」といわれる。西の半分は新しいものに挑戦的、東の半分は保守的という意味だ。

富山―岐阜―愛知を貫くフォッサマグナを境に、日本人のＤＮＡに違いが見られるとする生物学的分析があるのだが、コンピュータの利用における先取性がそれに起因するかどうかは定かでない。

実際、一九八〇年代に入ってだが、外国製コンピュータを採用する市町村は西日本が多く、地図情報システムの実用化も姫路市、北九州市などが先行した。大阪市は終戦から間もない一九五〇年にＰＣＳを使っていた。初期のコンピュータの利用からして、西が先駆けとなった。

山浦の記事。

大阪はとりわけ実利を尊重するところですから、当時のトップとしては、あくまでも採算がある、効果があると判断して、導入を決断したのでしょう」と同市関係者は語る。

だから、コンピュータの導入といっても、ＰＣＳの延

長という感じで、職員にそれほど抵抗もなく受け入れられたという。導入の当初の目的は三十六年四月から実施された国民健康保険事務だった。

大阪市がＰＣＳの次に設置した計算機は「ＵＳＳＣ」（ＵＮＩＶＡＣソリッド・ステート・コンピュータ）である。大阪市向けにメモリーや周辺装置などを特注したシステムだった。「ＵＳＳＣ―８０型」と名づけられ、横浜港で荷揚げされたのち陸路で大阪市まで届けられた。次の文章が、いかにも〝当時〟らしい。

窓わくをとりはずし、屋上からカッ車で吊るして搬入した。稼動を開始してからも真空管方式のため熱がものすごく、夏には扇風機をズラリと並べて冷やしつづけることもあった。ヒューズが飛んだり、プリンター用紙がよく〝ジャム〟り、手に糊がベタベタつくトラブルもしばしば。

「会社から派遣されたＣＥ（サービス・エンジニア）が机をもってきて機械にはりつき、必死で保守していましたよ」

レンタル料は年額三千二百八十三万二千円だった。同時期の大卒職員の初任給は一万二千四百円だった。不思議に思うのは、この時代にどのような勘定科目でレンタル料を処理していたのかということである。

のちのち地方公共団体がコンピュータを自己導入するようになったとき、その問題が発生した。おそらくは、初めてだったのでそれすら問題にならなかった、ということなのであろう。

全国二番目の導入となった京都市は、ＰＣＳの経験もなく、しかも赤字財政の中で一億八千万円の巨費を投じて「ＵＳＳＣ―９０型」を買い取った。行政管理庁の行政能率調査班員だった道下忠行（のち統計基準局副審査官、行政情報システム研究所を経て東海大学教授）は

――京都市は幼稚園からいきなり大学へ入った。

と評している。

同市の市長室長を務めていた八杉正文は、職員向け機関紙「ＰＯＰＰ」で

「赤字財政が続いていたからこそ導入したのである」

と強調している。

「コンピューターを入れることで人件費を圧縮し、事務の合理化を行おうとした」

という。

同市では一九五八年の春から「行政管理委員会」を組織

し、行政事務の効率化・合理化を研究していた。

五九年七月、「市政事務管理総合機械化のための受け入れ準備事務推進方針」が市長決裁され、八杉らが自治省、大蔵省に起債許可の陳情を繰り返した。

「ＩＢＭ１４０１はカタログだけで日本に一台も入っていなかった。実際に機械が入るにはかなりの日時がかかると判断した。それとパンチカードがＩＢＭは八十欄、ＵＮＩＶＡＣは九十欄だった。九十欄の方が何かプラスになるだろうと思った」

と八杉は述懐している。

起債許可が下り、並行してプログラマーやパンチャーの技術講習が続けられた。プログラムはマシンランゲージ、マニュアルは英語だった。

一九六一年三月五日、大阪市に遅れること四か月後にしてＵＳＳＣが京都市庁舎に設置された。庁内から選抜された職員と新たに採用された二十四人のパンチャーが管理局内に設置された三つの部署に配属となった。

計画係、機械係、計算係がそれで、これが母体となって同年十二月、「京都市計算センター」が設立されている。

八杉は言う。

「パンチカード・システムの経験なしでコンピューターを導入するということに、他都市は冷ややかだった。きっと失敗するに違いない、と見ておられたのです。しかし関係者、特に若い人たちがたいへん苦労して、無事、システムは動き出しました」

苦労して、とは、徹夜の連続を意味している。

京都市に入ったＵＳＳＣには余談がある。

一九七〇年、このマシンは沖電気のＯＵＫ９０００にリプレースされたが、買取りであったため京都市立西京高校に移設され、コンピュータの技術教育用に利用された。それが公立高校で大型計算機を設置した初めてのケースとなった。

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

増原恵吉　ますはら・けいきち／１９０３〜１９８３。愛媛県に生まれ二八年東京帝国大学法学部を出て内務省に入った。一貫して警察業務を担当し、戦後すぐ香川県知事。五〇年警察予備隊本部長官に招聘されたのを機に防衛関連行政に関与するようになり、五七年衆院議員。行政管理庁長官ののち七一年防衛庁長官を務めた。

福田篤泰　ふくだ・とくやす／１９０６〜１９９３。東京都に生まれ一九三〇年東京帝国大学を出て外務省に入った。吉田茂の首相秘書官を経て四九年衆院議員となった。五九年総理府総務長官、六三年防衛庁長官、六五年行政管理庁長官ののち七三年自由民主党外交調査会長、七六年郵政相。

田中茂穂　たなか・しげほ／１９１０〜１９８２。鹿児島県に生まれ、一九三七年東京農業大学を出て鹿児島県議、議長となった。五六年参院補選で当選し参院労働問題委員長などを経て池田内閣で大蔵政務次官、佐藤内閣で行政管理庁長官を務めた。

木村武雄　きむら・たけお／１９０２〜１９８３。山形県に生まれ二六年明治大学を出て米沢市議、山形県議となった。三六年衆院議員、四六年公職追放ののち五二年政界に復帰し六七年行政管理庁長官。のち建設相、国家公安委員長を務めた。

荒木万寿夫　あらき・ますお／１９０１〜１９７３。福岡県に生まれ二五年京都帝国大学経済学部を出て逓信省に入った。のち満州国政府を経て軍需省、商工省。戦後は大牟田市長に転じたが四七年衆院議員となり六〇年池田内閣で文相、六八年行政管理庁長官、国家公安委員長となった。

ＬＧＷＡＮ　地方自治情報センターの資料によると「地方公共団体の組織内ネットワーク（庁内ＬＡＮ）を相互に接続し、高度情報流通を可能にする通信ネットワークとして整備し、地方公共団体のコミュニケーションの円滑化、情報の共有による高度利用を図ることを目的としています。なお、ＬＧＷＡＮは国の霞が関ＷＡＮとの相互接続を二〇〇四年四月より開始しました」とある。

ＬＧＷＡＮに参加する地方公共団体のＬＧＷＡＮサービス提供設備、都道府県ネットワークオペレーションセンター（都道府県ＮＯＣ）、全国ネットワークオペレーションセンター（全国ＮＯＣ）などで構成され、地方公共団体組織認証基盤（ＬＧＰＫＩ）に基づくセキュリティ技術により、公文書データの交換や電子メール配信サービス、業務アプリケーションの機能を提供するＬＧＡＳＰサービスなどが行われている。運営は総合行政ネットワーク基本要綱に基づき、市町村・都道府県代表で構成される総合行政ネットワーク運営協議会に委ねられている。

指定情報処理機関　住民基本情報ネットワークの構築・運用について定めた住民基本台帳法に基づいて指定された情報処理センターを指す。職員は国家公務員に準ずる機密保持義　務が課せられ、住民基本台帳法第三十条三十七第七項の規定　で情報開示請求が行われる。

細郷道一　さいごう・みちかず／１９１５〜１９９０。自治省事務次官ののち地方財務協会理事長を経て七八年横浜市長となった。社会党委員長となった飛鳥田一雄のあとを受け六党　相乗りで当選したが、飛鳥田市政を継承し、市長在任のまま七十五歳の誕生日を前に急死した。

柴田　護　しばた・まもる／１９１８～１９９５。財務課長当時から地方交付税の恒常化に反対の意思を表示していた。事務次官ののち公営企業金融公庫総裁、宮沢内閣で地方制度審議会会長などを務めた。京都府知事選に立候補したこともあった。一九九〇年勲一等瑞宝章受章。

地方公共団体の数　一八八八年（明治二十一）には全国に市は存在せず、町村が七万一千三百十四もあった。幕藩体制下でちょっとした集落を「村」として管理したそのままが継承された。その後、村の合併が進み第二次大戦が終わった直後は、市が二百五、町が千七百九十七、村が八千五百十八まで減っている。五三年に「新町村合併促進法」が、六二年に「市の合併に関する特例に関する法律」がそれぞれ施行され、ようやく現在の状態に近い形が作られた。

六八年当時の自治体における電算機適用業務　「税務処理」九八、「給与計算」八六、「水道料算定」「国保税計算」各五一、「統計処理」四六「会計処理」二五、「人事管理」一八、「清掃料算定」五、「年金処理」四、「住民記録」「被服管理」各三、「住宅」「技術計算」「病院」「手口照合」各二、「共済」「林業」「建築」「免許」「財務」「資材管理」「中小企業経営指導」「ガス」「水道工事」「在庫管理」「各種資格調査通知」「使用料」「下水道」各一だった。病院や警察関連業務が含まれているため、のちの自治省統計とは異なる。

山浦　守　やまうら・まもる／１９４２～　：東京タイムス神奈川支局長を務めていたとき、東京タイムスが徳間書店に買収され、それを機に知り合いの紹介で発足間際のＬＡＳＤＥＣに移った。以後、調査広報課長、資料室長などを歴任し、二〇〇三年定年とともに調査役となった。

入社した直後、東京オリンピックの特別取材班に配属され、姉妹紙「スポーツタイムス」の腕章を付けて会場に出入りした。

「駒沢競技場に詰めていました。レスリングと柔道が行われましてね、記録の集計にコンピューターが使われているという話は聞いていました。ＩＢＭという名前を聞いたのはそのときが初めてでした。ただ、こっちは記事を書くのが商売だから、少しも興味がなくて、日本アマチュアレスリング協会の八田一朗会長にインタビューしたり、日本人選手のコメントを取ることしか考えていなかった」

毎日、競技の前に出場選手の氏名や国名、年齢、過去の戦歴などが一覧表で配られた。

「それが全部、アルファベットで、しかも英語なもんだから、これには閉口した。もっとマシな資料が作れないのか、と思ったもんですよ。でも試合が終わってしばらくすると、クラス別の順位が発表される。誰が金メダルで、誰が銅メダルかは見ていれば分かることだけれど、競泳とか陸上の予選なんかは、そりゃ記者は大助かりですよ。ローマのときは記録をメモした紙を机の上で並び替えて、誰が予選を通過したか速報したんだから」

「各社とも一斉にヨーイドンなわけですよ。原稿は競技を見ているうちにあらかたできていて、記録のところだけ数字を埋めればいいようになっている。外国の記者はテレックスで記事原稿を送信できるようになっていたけれど、わたしたち国内の記者はどうするかっていうと、結局、電話で記事を送るしかない」

記事原稿を電話で読み上げ、印刷所で原稿用紙に写し、植字工が鉛の活字を組む。「当時、公衆電話は都内なら十円で無制限にかけることができた。わたしらのような駆け出しの記者は十円握っ

て電話番をする。本社に電話をかけて、原稿がくるまでじーと待つ。そうすれば他紙より先に記事が送れるわけです」

そういう時代だった。

ＤＮＡに関する生物学的分析　人類学者の関怨二はフォッサマグナを境とする東西の縄文時代と弥生時代の遺跡から発掘された人骨を分析して、日本列島における東西の文化的な質の違いは人種的な遠因に求めることができるのではないか、と興味深い指摘を行っている。

職員向け機関紙「ＰＯＰＰ」　パンチ、オペレート、プラン、プログラムの頭文字から名づけられた。

京都市立西京高校　一八八六年（明治十九）「京都府商業学校」として創立され、早くからタイプライティングや手廻式計算器の実務教育を行っていた。七〇年にＵＳＳＣが移設されたのを機にクラブ活動としてプログラミング教育が行われ、七六年にプログラミング実習と計算実務が正規科目となった。

144 中野方式

第百四十四

中野方式

一

前出の山浦の記事に、

――神奈川県が全国で二番目のコンピュータ導入団体になるはずだった

という話が紹介されている。

同県庁がコンピュータの導入を検討し始めたのは京都市とほぼ同時期、一九五八年のことだった。

翌五九年に県行政の事務改善と機械化について、日本事務能率協会に総合調査を委託し、六〇年五月、「業務改善に関する報告書」がまとめられた。これに伴い、庁内に事務改善専門組織と査察指導課が新設された。

山浦は次のように記録している。

特に電子計算機については、次のよう認識がなされた。それは――

①事務の質と量の増大にともない、現段階においてはもはや単能機及びＰＣＳは正確さと速さにおいて十分とはいえないので、積極的な対策をとることが必要であること。

②単能会計機等事務用機械はすでに一億一千万円近くに上っており、何らかの統制が必要であること。

③教育庁が計画している給与計算事務の単能会計機による集中化案から一歩前進して、総合機械化案を樹立することが必要であること。

④事務能率の推進及び管理データ作成のために必要であること。

以上の四点であった。これによって当面の機械化対象事務として給与計算（一般職員、教員二万七千八百人）、出納事務（収支伝票年間五十七万二千枚）、諸統計（各種統計のなかから大量のもの）を実施することになった。

コンピュータを導入することに異存はなかったが、マシンをどうするかが悩みどころだった。当時は随意契約がごく普通に行われていたし、競争入札をしようにも県の職員は要求するスペックを定義するノウハウを持っていなかった。

一方、神奈川県内には川崎市に富士通、日本電気、東京芝浦電気、横浜市戸塚に日立製作所、鎌倉市に三菱電機、

大磯町に日本ＮＣＲ、相模原に高千穂交易（バロースの代理店）の工場があった。どのメーカーを選択しても不平不満が出る。

――だったら、県内に工場がないメーカーを選べばいい。ということになった。

日本ＩＢＭである。

同社は東京・大田区の糀谷にメンテナンス施設を持っているだけで、部品すら国内で生産していない。日本ＩＢＭであれば無難という判断が働いた。

こうして神奈川県庁は、一九六一年二月をめどに「ＩＢＭ１４０１」を導入する計画を進めていた。東京オリンピックで活躍するパンチカード式計算機である。

しかしここで外貨規制の問題が発生した。ＩＢＭ社の計算機を導入するには、アメリカＩＢＭ社とドル建てで決済しなければならない。

すでに三千七百五十万円の予算を計上し、日本ＩＢＭに職員を派遣するなどしてプログラミング研修を行い、六一年度の新卒採用で三十一人のパンチャーを採用していた。

ところが通産省と大蔵省はこのとき日本電子計算機（ＪＥＣＣ）設立の準備を進めていて、国産コンピュータを採用するよう強く要望した。

県庁の職員や議会から

――国の指導に屈するのは、地方分権の原則に照らして妥当ではない。

という声があがったが、

――国産機であれば起債を認める。外国機に固執するなら自己予算で対応してほしい。

という自治省、大蔵省の返答にあって、立ち止まらざるを得なかった。

やむを得ず神奈川県は六一年十二月、日立製作所製の「ＨＩＴＡＣ３０１０」に変更した。地域への貢献度（雇用吸収力、納税額）が基準となった。

実際にマシンが入ったのは六三年だった。

〝幻のＩＢＭ機〟とされている。

以後、地方公共団体が外国製、つまりＩＢＭ社のコンピュータを採用するには様々な困難がつきまとった。むろん日本ＩＢＭの営業部門は事前審査に備えて想定問答を作成したり、必要書類の準備に協力した。

しかし行政機関である地方公共団体が、国の施策に逆らってまで外国機を導入するのにはかなりの勇気が必要だった。総額一億円を上回る予算の手当てや導入後の助成を考えると、国産機を前提に考えるほかない。

これに対応して通産省、大蔵省、自治省などは地区割り

を準備してあった。

北海道地区は日本電気、
東北地方は日立製作所、
中部・東海地方と九州地区は富士通

――という具合だった。

その根拠は確たるものはなかったが、強いていえば当該地区に先行して設立されていた計算センターが重視された。

当時の計算センターは地元の有力企業や自治体が共同で出資した第三セクター的な性格が強く、自治体業務の多くが地域の計算センターに委託されていた。また市町村がコンピュータを独自に導入しようとしたとき、地域の計算センターがシステムの構築や運用をサポートした。

同じメーカーのマシンであれば技術的な対応が円滑にできるメリットがあった。国産メーカーにとってこの施策は追い風だったが、自由貿易の観点ではその閉鎖性が問題だった。

スペリーランド社は三井物産、日本ユニバック、沖電気、三菱電機などを通じて自治体にアプローチすることができたし、沖ユニバックで生産しているということで「準国産機」に位置づけられた。自治体市場で苦戦を免れなかったのは、すなわち日本ＩＢＭである。

二

このころにコンピュータを導入した地方公共団体は、

・六一年十二月　兵庫県西宮市
・六二年三月　東京都江戸川区
・六二年六月　大阪府豊中市
・六二年八月　東京都（
・六三年十二月　神奈川県藤沢市
・六三年十二月　東京都大田区
・六四年九月　大阪府
・六四年十一月　愛知県

などだった。

予算や処理件数の関係から、六〇年代に入っても中古ＰＣＳを導入する自治体が少なくなかった。コンピュータ導入は「電算化」、ＰＣＳは「機械化」と称された。レンタルであれ買い取りであれ、いずれも「自己導入」の形態である。

地方公共団体のコンピュータ利用形態を説明しておくと、

①マシンを独自に保有し庁内に置く「自己導入」
②複数の地方公共団体が共同で費用を負担してマシンを共有する「共同利用」
③外部の計算センターを利用する「外部委託」
がある。
さらに、
④庁内にマシンを保有し運用を外部要員に任せる
⑤「自己導入」と「外部委託」を組み合せる
という形態もある。
それぞれの先駆的な事例は次のようである。

・ＰＣＳの利用は一九五〇年の大阪市
・コンピュータの導入は六〇年十二月の大阪市
・コンピュータの購入は六一年三月の京都市
・都道府県のコンピュータ導入は六三年二月の神奈川県
・政務の機械化は六三年二月の東京都目黒区
・共同利用組織は六四年三月の東大阪都市電子計算機管理運営協議会
・外部民間企業への委託は六四年四月の三重県四日市市／鈴鹿市（日本電子計算）
・住民記録データベースは六五年七月の東京都中野区
・データ通信システムは六七年二月の東京都
・税務の電算化は六八年八月の山形県米沢市
・複数業務のオンライン化は七〇年四月の北海道
・都道府県における税務処理のオンライン化は七一年十月の大阪府

初期はコンピュータが高価だったこと、システム開発や保守・運用の技術者が少なかった（地方都市にはいなかった）ことから、多くの市町村は共同利用組織を作るか地域の計算センターに処理を委託していった。
自己導入が本格化するのは小型汎用機の価格が低廉化し、「オフコン」と呼ばれる特定業務専用の超小型機が市場に投入された八〇年代前半から、一般化したのはパソコンが低価格化した九〇年代だった。
コンピュータの共同利用はいきなり始まったのではなく、歴史・文化・産業を共有する基盤があればこそだった。このために共同組織は行政事務の電算処理だけでなく、上下水道や介護・福祉、消防、林野・河川などにかかる広域サービスの担い手として領域を広げていった。
六〇年代末以後、各地に設立された共同利用組織は次のようになる。

・会津地方市町村電子計算機管理運営協議会（福島県）

・伊万里北松地域広域市町村圏組合（佐賀県）
・入間西部情報センター協議会（埼玉県）
・恵那郡政務事務等共同処理協議会（長野県）
・大宮地方広域組合（埼玉県）
・川上支庁管内町村電算事務共同処理協議会（北海道）
・唐津東松浦広域市町村圏組合（佐賀県）
・杵藤地区広域市町村圏組合（佐賀県）
・峡南広域計算センター（山梨県）
・訓子府町外四町電子計算センター協議会（北海道）
・筑紫野市ほか三町電算共同利用センター（福岡県）
・天童市ほか二市一町電子計算機管理運営協議会（山形県）
・東遠広域施設組合東遠計算センター（静岡県）
・鳥栖地域広域戦死計算センター組合（佐賀県）
・中播広域行政協議会（兵庫県）
・南但広域行政協議会（兵庫県）
・福井坂井地区広域市町村圏事務組合（福井県）
・益子地区広域市町村圏事務組合（栃木県）
・三島田方地方行政情報センター協議会（静岡県）
・南伊豆総合情報センター（静岡県）
・南魚沼郡広域事務組合（新潟県）
・最上広域市町村圏事務組合（山形県）
・由利郡町村税務事務共同処理協議会（山形県）
・邑智郡計算事務組合（島根県）
・横手平鹿広域市町村圏組合（秋田県）
・岡山情報公社（岡山県）
・岐阜県市町村行政情報センター（岐阜県）
・上伊那情報センター（長野県）
・諏訪市町村連絡会議（長野県）
・鳥羽郡税務事務共同処理協議会（三重県）
・富士北麓情報処理センター（山梨県）

三

六〇年代前半まで、地方公共団体はコンピュータの利用について横の連携を取っていなかった。このためにシステム構築のノウハウや利用技術が個々に蓄積されるばかりで、これからコンピュータを導入しようとする他の市町村に情報が提供されないという不都合が生じていた。

最終的にはそれが七〇年五月の地方自治情報センター設立に結びつくのだが、そこに至るには自治体職員の自助努力があった。すなわち「勉強会」というものである。

六四年の秋、神奈川県の提唱で都道府県レベルで事務機械化主管課長が情報を交換し合う会合が岐阜市で開かれた。

参加したのは十の都道府県だった。

この会合は翌年秋にも横浜市で開催され、六六年四月に大阪市で開かれた会合で「都道府県ＤＰ主管課長会」の発足が決議された。のち七二年に復帰を果たした沖縄県が参加し、七八年にその名称を「全国都道府県情報主管課長会」に変更している。

次いで六七年には、「指定都市電子計算事務主管者会」と「都市行政事務システム研究協議会」が発足した。前者は東京、大阪、名古屋、京都、北九州、横浜、札幌など「区制」を敷く政令指定都市の集まり、後者は仙台、千葉、東大阪、尼崎、倉敷、広島、松山、長崎の八市による組織だった。市町村レベルの組織はやや遅れ、「全国広域市町村圏情報管理連絡協議会」が七七年に発足している。

こうした中から生まれたのは、現行法制度に対する改革の動きだった。コンピュータの利用を広げ、業務をより効率化しようとすると、現行の制度や慣習が障壁となって、様々な矛盾や非効率が存在していることが浮き彫りになったのだった。それは旧来の制度や慣習が、新しい社会の枠組みに適合しなくなりつつあることを示していた。

多くの地方公共団体は機械化、電算化に当たって、大量の帳票を集中的に処理しなければならない税務処理業務を第一に計画した。そのたびに対象となる住民の情報を入力しなければならないのはいかにも非効率だった。

人件費の圧縮・抑制を目的に導入するコンピュータが、反対にコストの増加につながってしまう。住民の基本的な情報をコンピュータに記録し蓄積できれば、繰り返しの利用が可能になるうえ、他の業務にも共通して利用できる。

ところが当時の住民情報管理に関する法律では、

「住民記録は紙の台帳で管理すること」

と規定されていた。

――ならば住民の情報そのものをコンピュータに入れて何度でも利用できるようにすればいい。

と考えた男がいる。

その男の名は茶谷達雄という。地方公共団体のコンピュータ利用において、「中野方式」と呼ばれるシステムを生み出した先駆者である。

「いやいや、わたし一人でやったことではありません」

と当人は謙遜する。

一九二八年（昭和三）石川県に生まれ、四九年東京都に採用され、中野区役所の新井沼袋出張所に配属された。「区」というものが独立性を持たず、東京都が職員を配属していた時代である。

出張所では五九年まで窓口事務や自治会に関係する事務を担当した。

「地域社会に入って、住民と直接触れ合う業務を続けたこのときの体験が、情報システムのあり方を考える上での糧となりました。特に自治会関係事務は、現代のｅ―コミュニティなど、役所とコミュニティとの関係のあり方を検討するに当たって、重要な実践的体験となっています」

と、茶谷は語る。

ややあって区役所内に「事務改善委員会」が発足した。茶谷は総務課にいて、事務改善を担当した。とはいえ、行政事務を改善するということが、具体的に何を意味しているのかを模索している状態だった。

「目標をはっきり絞れる段階にはありませんでした」

という。

漠然とコンピュータの活用を考えるようになり、職員仲間で作っていたコンピュータの勉強会に参加する一方、東京都から選ばれて産業能率短期大学の夜間聴講生になった。

「コンピューターの勉強会は、荒木博という係長が中心になって、五人でスタートしたんです。宿直室の畳の部屋で車座になって、入門書なんかを読みました。まさに畳の上の水練でした」

六三年、事務改善委員会が再編され、「窓口業務の改善やコンピュータの導入がメインテーマになった」という。単純な機械化でなく、窓口業務の改善を含む、いまでいうＢＰＲ（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を目指したといっていい。勉強会のメンバーが起用された。委員会では検討を重ね、

「住民記録を機械化するのはどうか」

という提案をとりまとめた。

四

ここまで書き進めたとき、当の茶谷から詳細な教示があった。素人が云々するより、実務を担当し、以後の地方公共団体におけるコンピュータ利用を指導する役割を担った第一人者の言葉をそのまま引用するのが適当というものであろう。

以後は茶谷の教示。

事務改善委員会は中野区の新庁舎建設も控えており、ファイリングシステム導入、オフィス環境の改善、帳票管理制度、窓口業務手続きの改善、組織機械導入（コンピュータ導入）など、それぞれ専門部会を設け、平行して相互に関連を持たせながら、猛烈に研究しました。

住民記録システムは税務、国保、年金、選挙、学事、生活保護等に関する住民の基本情報を統一的・効率的・正確

性をもって処理することを直接の目的としました。これの根拠は法務省所管の「住民登録法」でしたが、その第一条「各種行政事務の適正で簡易な処理に資することを目的とする」という精神を実現したものでした。

ところが当時の住民登録法は、電子化された住民票を法律は想定していません。住民記録のコンピュータ化は先例が無かったんですね。そこで賛否両論が沸き起こりました。最終的には区長の上山輝一さんが決断しました。

一足早く、杉並区が保険料の計算に計算機を導入していました。そこで事務機械化や電算機の導入について連絡を密にし、情報交流をしていました。

当時、杉並区の担当者だった倉持忠勝さん（その後、同区助役）と私とは仲が良く、杉並区情報公開・個人情報保護審議会の発足に当たっては委員になるよう依頼され、今日まで続いている状況です。

三十七万人の住民の住所、氏名、生年月日など基本的項目をはじめ選挙、税務、国保、年金、生活保護など計四十八項目の情報をコンピュータにファイルしました。具体的にいいますと、まず年齢は入れていません。

それから「本籍」というのは、正確には「本籍地」です。法律でいう「本籍」には番地まで入ります。「本籍地」とは本籍のある自治体までの表現です。実際、中野区では県のコードで止めていました。また選挙権の有無ではなく、選挙人名簿の登載年月日でして、表現としては「選挙人名簿登載の有無」といった程度でした。

所得は入れていません。住民税額です。その他、特記すべきは、国保、年金、生活保護などの基本的な情報でした。選挙、税務、国保などの項目は、それぞれの業務マスターファイルから必要項目を住民マスターファイルに転記したものです。また、コンピュータはバッチ処理でしたので、電子ファイルをそのまま紙の台帳の代わりにすることは、利用上からも困難でした。

当時、開発したものは、紙の台帳では即時処理が必要な窓口事務や住民票（写）の証明書発行用として用いられました。住民記録のマスターテープは、バックオフィスにおけるバッチ処理用の中核ファイルとして、各種業務に必要なデータをマスターテープから抽出し、使用していたのです。

いわば「紙の台帳＋住民記録テープ」を組合せ、機能分担して活用していたわけです。実際に、紙の台帳から電子化された台帳への移行は、八〇年代になって漢字処理によるオンラインが可能になってからでした。

六四年七月にシステムが構築されてから、すぐに各種通知、税務、選挙、国保などに利用されました。ですが六五

年の十月まで一年半弱の間、わたしはマスターファイルのメンテナンスに追われました。

原因はプログラムのバグではなく、異動情報を提供する事務システムが適切でなかったため、エラーデータが多かったのです。エラー処理の事後処理に人手がとられましたが、マスターファイルの利用については、問題はありませんでした。

住民登録法の精神を活かすための中野区の取り組みは、「地方公共団体におけるコンピュータ利用の将来への軌道が敷かれた」

という感じだった。

コンピュータ化の経験を持っていなかった中野区が住民記録システムにいきなり取り組み、それを完成させたことは、自治体のコンピュータ史のエポックメーキングと受けとめられた。現に「中野方式」と俗に命名され、全国の耳目を集めたのである。

一方、自治省や法務省は六四年から、「住民基本台帳制度合理化調査会」を設置していた。この調査会は、五三年以来の山形県米沢市の住民票、主食台帳、国保被保険者台帳、国民年金被保険者索引票、福祉年金被保険者台帳など、台帳統合管理と窓口一本化の取り組み、中野区における住民記録のコンピュータ化といった動向を踏まえたものだった。

茶谷は言う。

「現状を認識するというより、法制度化することで台帳統合管理の動向やコンピュータ化の動向とのギャップを埋めること、一部の先着団体の動向に止まらず、全国の未着手自治体に改革への取組を促進させることに目的があったと認識しています。中野区の動きに刺激されて、というわけではありませんでしたが、わたしは実務担当者で構成する委員会の一員として、意見を述べる機会を得ました。

当時の検討動向は個人票でした。台帳管理のあり方は、事務改善と深くかかわっていますから、その認識に立てば、世帯票とすることもできるのです。しかしわたしは、将来のコンピューターによる台帳管理をも想定して、住民票の記載事項のみを法令で定める方がいいのではないかという意見を述べました。こうした意見を集約するかたちで「住民基本台帳法」の基盤が固まっていったのです」

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

自己導入　地方公共団体のコンピューター自己導入はオフコンの低価格化とパソコンの普及で一九九〇年代前半に九九%に達した。ただしそれは「独自のコンピューターを保有している」というだけのことで、業務によっては外部に委託されたり、戸籍原簿のようにコンピューターを適用できなかったケースもある。住民の個人情報や予算情報を内部で処理できるメリットはあったが、システム開発や運用・保守の要員確保、最新技術への的確な対応、電算職員の人事などに硬直化をもたらすデメリットもあった。

共同利用　複数の市町村が資金を出し合って自治体事務管理のための共同センターを設立した。多くは協議会や協同組合のかたちをとったが、第三セクターの株式会社、公社とするケースもあった。本来は隣接する複数の市町村で共通のアプリケーション・システムを利用するリソース・シェアリングの発想で設立されたが、参加自治体の特性やわがままに融通を利かせ過ぎた結果、一九八〇年代の後半以後、参加自治体ごとにアプリケーションを運用したり、個別のアプリケーション処理をさらに外部の情報処理センターに発注するなど本来の目的が見失われた。

外部委託　大きく分けて業務処理を外部に一括発注するケースと、コンピューターを市町村の庁内に設置して開発・運用要員の派遣を依頼するケースがあった。前者はのちにいうところの「アウトソーシング」、後者は「派遣受入」ということになる。

　アウトソーシングでは年何回かの税務処理や毎月の給与計算、水道料金請求といった大量データの一括処理業務が発注された。一九八〇年代に入ると専用回線によるオンライン・バッチ、リモート・コンピューティングが加わり、市町村に置いた端末からセンターのデータベースを操作するかたちで住民基本台帳データベース管理業務などが加わった。

　一方の派遣受入はまずデータ入力・作成業務からスタートし、次いでシステム運用が発注された。こういった業務に自治体職員を従事させると専門職化してしまい人事ローテーションが実施できなくなることと、パンチャーの腱鞘炎やオペレーターの夜間勤務など労務対策が労働組合から問題視されたことによっている。

税務の機械化　ＰＣＳによる機械化の最初は一九六三年二月の東京都目黒区（システム導入は六二年九月）だった。

住民情報管理に関する法律

一九五二年四月施行の住民登録法。第二次大戦前の家父長制を継承した世帯単位の住民管理手法だった。このため六七年に施行された住民基本台帳法とともに、同年十一月に廃止となった。

145 時代の人びと①

第百四十五

時代の人びと　①

一

「ＥＤＰジャーナル」一九七〇年五月二十日付・第五十号に次のような社告が掲載されている。

「日本情報産業新聞」に本紙改題、週刊大判に

本社は情報化時代の七〇年代にそなえて、さる四月に設立した情報産業新聞社に業務を移行し、「ＥＤＰジャーナル」は本号で発展解消、六月から装いを新たにした「日本情報産業新聞」（週刊大判八ページ建て）として新発足することになりました。

筆者にもかかわりが深い媒体なので、できることならあれこれ詮索せず、ここに書いてあるままに理解しておきたい。「ＥＤＰジャーナル」が「日本情報産業新聞」にタイトルを変えただけなのだ――と。

だが、残念ながら事実は異なっているようである。

この前の年の十二月に、「ＥＤＰジャーナル」紙の主幹である鈴木惣一が急逝したことはすでに述べた。版元であるＥＤＰ出版は、進路を示すべき船長を失ってその後の運営を模索していた。鈴木はコンピュータが将来大きな産業になると信じ、独自路線で新聞事業を立ち上げることを夢見ていた。

そのために出資者である産経新聞社からも、母体である日本経営情報開発協会（六八年九月十二日「日本電子計算機開発協会」から改組・改称）、日本情報処理開発協会（六七年十二月二十日発足）からも距離を置いていた。

両協会が入っていた機械振興会館でなく、ちょっと離れた東京タワーの裏手に事務所を構えたのはそれゆえだった。

ところが――というより当然のこと、主幹を失ったＥＤＰ出版は資金的に行き詰った。

鈴木の後を受けた坪倉傑という人が河端照孝を通じて、前産経新聞社長で日本経営情報開発協会理事長の稲葉秀三に救済を求めた。稲葉は同じ新聞社の出身という関係から、日本電波塔の社長である前田久吉に相談を持ちかけた。

前田久吉が、東京タワーの中に「東洋一の電子計算機センター」を構想していたことはすでに書いた。併せて彼は、日本能率協会ＥＤＰ研究所から移籍した中島朋夫を使って企業の経営者や管理者に電子計算機の効用を啓蒙する「マ

ネジメント・サイエンス・クラブ」（ＭＳＣ）を開いていた。

記録によると、ＭＳＣ「設立の趣旨」は次のようであった。

今後のコンピュータリゼーションの発展は、マネジメント・サイエンスとの関連で、はじめて、その真価を発揮できる。そのためには、社会、心理、人間工学など隣接諸科学を含むより広い視野に立った研究・開発が望まれている。同クラブは、これらの要請に応え、マネジメント・サイエンスの各分野と電子計算機部門に関心の深い人々が、経験の交流、知識の交換、会員相互間の親睦を通じて、わが国マネジメント・サイエンスの発展に貢献することを目的に昭和四十二年に設立された会員組織による団体である。

その活動は幅広く大がかりだった。

活動メニューを見ると、毎月第四木曜日の十二時から十四時は「経営者懇談会」、毎月第二火曜日の十三時から十六時は「ミドル・マネジメント定例研修会」、毎月第三水曜日の十三時から十六時は「ＥＤＰ実務担当者定例会」となっている。

このほかに「情報会計研究会」「教育工学研究会」「マーケティング・システム・ダイナミックスの会」「行政ＥＤＰグループ」が編成され、クラブ事務局はその運営と会報の発行、内外資料の整備と利用サービスを提供することとなっていた。

会報の名は「プレビジョン」と行った。それが拡大発展して、翌六八年一月に日刊のコンピュータ専門通信紙「データネット・ニュース」が発行されていた。タイプ打ちした原紙を輪転機にかけたもので、サイズはＡ４、やや厚めの上質紙に印刷してホチキスで閉じた。〝瓦版〟的な活字媒体で、「新聞」と呼べる体裁は整えていなかった。

現存の印刷物には、インクの染みや作業をした人の指紋の汚れなどが残っていて、妙に生々しい。不特定多数の有料購読者に配布したコンピュータ専門メディアという意味では、「国内初」の形容詞は「データネット・ニュース」に与えられてしかるべきであろう。

しかし母体である会員制のＭＳＣが思うように伸びず、六九年末で閉鎖されてしまった。このために、そもそもの基盤を持たなかった「データネット・ニュース」は運営が行き詰った。総額五千万円ほどの負債が残った。

そこで前田と稲葉は語らい合って、「ＥＤＰジャーナル」と「データネット・ニュース」を統合しつつ、事業体を整理することにした。すなわち、「データネット・ニュース」

を一九七〇年三月末で廃刊、「ＥＤＰジャーナル」を存続とし、「情報産業新聞」を新たに創刊するというかたちを取った。したがって「日本情報産業新聞」は五十一号から始まっている。

ただし実態はさらに異なっていた。ＥＤＰ出版は河端照孝が始めたコンピュータ・エージ社に統合され、そのスタッフは月刊誌「コンピュートピア」に吸収されたのだった。

コンピュータ・エージ社の沿革には次のようにある。

六七年二月　東京都千代田区大手町一―三（サンケイビル）にコンピュータ・エージ社をサンケイ新聞社の半額出資により資本金二〇〇万円で設立。

六七年四月　「月刊コンピュートピア」四月創刊号を刊行し、サンケイ新聞出版局より全国ネットで発売。

六九年二月　サンケイグループから独立。

六九年五月　本社を同千代田区霞が関三―二―五（霞が関ビル）に移す。

六九年六月、財団法人日本経営情報開発協会との出版提携により「コンピューター白書」（現・情報化白書）を創刊、同時にコンピュータ利用の普及・向上の啓蒙活動を開始

六九年十月　従来の発売・販売部門をサンケイ新聞社からコンピュータ・エージ社に帰属。

ＥＤＰ出版のことは一言も触れられていない。この沿革を作成したとき、その記憶は失われていたのかもしれない。

二

「ＥＤＰジャーナル」が創刊号で、椎名悦三郎、小林武治、平田敬一郎、前田久吉のほか、のちに日本教育工学協会会長、コンピュータ教育開発センター理事などを務めた坂元昂（当時は東京工業大学助教授）、日産自動車の南条優といった顔ぶれをそろえるには、編集部はかなり「頑張った」はずである。

さらに面白いのは第十面「案内」である。

そこに掲載されている講習会の講師を務めている顔ぶれは、いまにして見れば、まさに時代を象徴する人々の一覧とも読み取れる。（所属・役職はいずれも当時）

・向尾四郎　日立製作所事務管理部長
・小沢暢夫　三菱商事事務機械化部次長
・渡辺昭雄　富士通ソフトウェア開発部部長付
・土岐秀雄　日本ビジネス・オートメーション　システ

ム開発部長
・中島朋夫　元日本能率協会ＥＤＰ研究室部長、日本ＥＤＰ副社長
・林　一郎　日本エレクトロニクス協議会副会長
・若曽根和之　通産省電子工業課課長補佐
・清正　清　行政管理庁行政能率調査班長
・松田武彦　東京工業大学教授）
・水野幸男　日本電気

以後の号にも、
・関　英男　電気通信大学教授
・茶谷達雄　中野区役所
・渡辺　茂　東大教授
・鵜沢昌和　青山学院大学教授
・上条史彦　日本ＩＢＭ
・片山善治　工学院大学助教授
・小林大祐　富士通取締役情報処理本部長
・今田研爾　日本電子計算取締役
・馬場文夫　三菱電機電子計算機営業部長
・堀口瑞典　日本ＩＢＭ取締役広報部長
・森佐一郎　東京芝浦電気常務
・橋本一二　日立製作所コンピュータ事業部長
・飯島昌介　日本電気専務
・北原安定　日本電信電話公社資材部長
・佐藤徳二　沖電気工業データ処理営業部長
・吉原賢治　日本能率協会調査事業部第八調査部長
・吉田　剛　日本経営情報開発協会専務理事
・渡辺正信　日本ナショナル金銭登録機　会計機電子計算機部長
・大島正光　東大教授
・井深　大　ソニー社長
・柳井朗人　電通電算室次長
・飽田了三　コンピュータシステム常務
・岸田孝一　ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ専務
西尾　出　三井物産コンピューティングセンター室長代理
・谷村外志男　日本電信電話公社厚生局調査員
・石原善太郎　三井東圧化学システム部長
・伏見　章　日本公認会計士協会理事、横浜計算センター社長
・加治信三　日本リーダーズ・ダイジェスト社機械準備室長
・山本欣子　日本情報処理開発センター開発課長

のちのＩＴ産業を牽引した論客が顔を揃えている。著名人では、東大の糸川英男、総評の太田薫、評論家大宅壮一、千葉大助教授の多胡輝などの名も見える。こういうところから知己の名を見つけ、

「へぇ、この人にはこんな時代もあったのか」

と感心したりするのが古い原典に当たる面白さでもある。

三

ここに登場する「時代の人々」について、ざっとした様々を書く。それぞれ十行前後に収まるような人々ではなく、小伝を立ててもいい人ばかりだが、ここでは概略にとどめる。

南条　優（なんじょう・まさる）

この人には数回しか会ったことがない。

一九三六年（昭和十一）東京に生まれ、中央大学法学部を卒業して日産自動車プリンス販売に入った。情報システムにかかわったのは一九六〇年である。情報システムでは日産本社よりトヨタよりプリンス販売が先行していた。すべてこの人物の手腕だった。最後に会ったのは八〇年代の中ごろ、三洋証券の土屋陽一に招かれて系列のソフト会社「株式会社システック」の取締役に就任したときではなかったか。日本ＩＢＭと提携して〝一台三役〟の「マルチステーション５５５０」のシステム販売をするのだと張り切っていた。

鬢の付け根がすっかり白くなっていたのと、温和な目をしていたのが記憶に残っている。

「大きいコンピューターには飽きたよ」と語っていた。

「これからはパソコンが主流になる」とも話した。

ある意味ではその通りになった。

小沢暢夫（おざわ・のぶお）

一九一六年（大正五）中国の大連に生まれた。早稲田大学商学部から三菱商事に入り、加山幸浩（フランス・ブル社の計算機を日本で販売する仕事をした）にとって、のちに配属された事務機械化部の上司に当たる。ＩＢＭシステム／３６０を導入して、システム化に取り組んでいる最中であった。

七二年に子会社「ＭＳＫシステムズ株式会社」社長に転進し、のち取引関係があったデータープロセスコンサルタント（ＤＰＣ）の常務に転じた。

渡辺昭雄（わたなべ・あきお）

東洋工業から富士通に移り、「ＦＡＣＯＭ２３０―１０」を設計した。のち七八年九月に独立して、ワンチップ・マイコン（マイクロプロセッサ）に照準を当てた「株式会社システムズ・フォーミュレート」というシステム販売会社を興した。

「家庭にいながらリモート・ショッピングができる時代が来る」

と予測し、

「時期尚早といわれる時こそチャンス」

とも語っていた。

土岐秀雄（とき・ひでお）

一九二五年（大正十四）千葉県に生まれ、五一年に法政大学を出て石川島播磨重工業に入った。土光敏夫の下で事務の合理化を推進し、土光が東芝に転じたとき東芝系列の情報サービス会社である日本ビジネスオートメーション（ＪＢＡ）に移った。

パンチ入力の精度をいかに向上するか、ベリファイ技術の開発と労務管理手法の確立に努め、七二年に独立して「情報処理技術研究所」を設立した。長髪にヒゲがトレードマークで、業界では「画伯」とあだ名があった。剣道四段の腕前でもあった。

関　英男（せき・ひでお）

一九〇五年（明治三十八）山形県生まれだから、一九六〇年代後半においては長老格といっていい。東京工業大学卒の工学博士で、戦後は東京工業大学、ハワイ大学、電気通信大学などの教授を歴任した。

紫綬褒章、勲三等瑞宝章を受けたが、引退後、超能力や超自然現象の研究に没頭し、「日本サイ科学会」を創立して会長に就任した。学会からは異端視されたが、世界的な評価は高く、「ノーベル賞に最も近い日本人科学者」という声もあった。二〇〇一年一月没。

渡辺　茂（わたなべ・しげる）

一九一八年（大正七）東京に生まれ、四一年東京帝国大学工学部を出て研究室に残った。第二次大戦後、教授陣が戦争協力の咎で公職から追放されたことに伴って助教授に進み、五三年教授。情報システム工学にいち早く取り組み、のち七六年十月「日本マイコンクラブ」（のち社団法人「日本パーソナルコンピュータ利用技術協会」）を創設して、会長に就任した。

「コンピューターをアマチュアのものに」

が口ぐせだった。

「他国で作られたものを真似て、価格で世界市場を獲得しても、長くは続かない」

とも言っていた。理化学研究所の大河内敏雄が唱えた科学工業立国論の継承者だった。

今田研爾（いまだ・けんじ）

六九年五月五日付「ＥＤＰジャーナル」に人事の記事が載っている。第二面のベタ記事「ＣＤＦＥ社長に今田氏」がそれで「高千穂交易の電子計算機営業部長から日本電子計算取締役」とある。

受託計算サービス会社から、外資系企業のトップになった。ＣＤＦＥは「コントロール・データ・ファーイースト」の英文略称で、アメリカのコントロール・データ（ＣＤＣ）社が日本に進出したときだった。

ただしコンピュータを販売することに主眼があったのではなかった。国際回線を利用したＴＳＳの技術計算サービスを提供し、その一環としてハードウェアを売った。

のち独立して原子力向け技術計算サービスの「ニュークリア・データ」を起こし、ボーイング・コンピュータ・サービシーズ（ＢＣＳ）社と提携して国際ＴＳＳ事業で成功した。東京・恵比寿の駅から歩いて十分ほどの小さなビルの一階にオフィスを構えていた。

だが、そこには事務部門と営業部門が入っているだけで、本体は茨城県の筑波のコンピューター・センターだった。スーパーコンピュータが何億円もした時代はビジネスになったが、高性能なエンジニアリング・ワークステーションが登場したのをきっかけに、事業は下火になっていった。

伏見　章（ふしみ・あきら）

横浜計算センター社長というより、公認会計士の元締め的存在として、早くから著名だった。そもそも横浜計算センターは伏見公認会計士事務所の計算機部門が独立し、横浜市鶴見で受託計算サービスを始めたのであって、一九七〇年の時点で従業員は約六十人、年商規模は二億円だった。当時としては中堅である。

一九六〇年代後半から七〇年代前半にかけては、栃木に本拠を置く栃木県計算センター（のちＴＫＣ）の飯塚毅、長岡市を本拠とする反町コンピューター会計事務所（のちソリマチコンピューターサービス）の反町秀司、名古屋会計センターの近藤義雄などと並んで、企業におけるＥＤＰ会計に関する論客として鳴らしていた。

情報サービス産業界で全国にその名を知られるようになったのは、一九八四年三月に日本鋼管システムサービスの

坂田一二らと「神奈川県情報処理産業協議会」を発足させたときだった。横浜市内と川崎市内に本社を置く情報サービス会社を糾合し、県に対して域内情報サービス産業の振興策を要請したのである。八六年社団法人となり、都道府県単位の地域団体が結束する契機となった。

上条史彦、北原安定、吉原賢治、吉田剛、飽田了三、岸田孝一、西尾出、谷村外志男といった人物については、まだここでは書かない。この人たちが活躍するのはもうちょっと後なのだ。楽しみはあとに取っておいたほうがいい。

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

大判　新聞のブランケット判のこと。通常の日刊紙などはみな「大判」と呼ばれる。対置するのが「タブロイド版」で夕刊紙が多く採用している。

日産プリンス自動車販売　一九六六年、日産自動車がプリンス自動車を合併して発足した。プリンス自動車は戦前・戦中の立川飛行機から一九四七年に分離独立した東京電気自動車が前身であって、バッテリーで駆動する電気自動車の開発に取り組んだ。四九年「たま電気自動車」に社名を変更して　ガソリンエンジン車に軸足を移し、五二年明仁親王の立太子に合わせて「プリンス自動車工業」に改称した。大型高級車「グロリア」、スポーティーカー「スカイライン」、若者向けの「シルビア」などが代表車種だった。

三洋証券　一九七一年に江口、大一呉、湘南、日東の中小証券四社が大合同して発足した。野村、大和、日興、山一に次ぐ証券業界二番手グループのリーダー的存在だったが、九七年十二月二十八日に会社更生法適用を申請した。東京・新川にコンピュータ・センターを置き、日立製作所の大型汎用機四台を設置して大規模な情報化投資を行った。マイクロ波による無線オンライン・システムの実験に取り組むなど挑戦的な姿勢が目立った。

マルチステーション５５５０　一九八五年に日本ＩＢＭが鳴り物入りで発売したデスクトップ型パソコン。パソコン、日本語ワープロに出遅れた日本ＩＢＭが企業の事務処理向け日本語ワープロとして設計したが、開発の途中でオンライン端末と表計算の機能を追加しワークステーションの先駆けとなった。しかし当時のプロセッサー（ｉ８０８６、ｉ８０２８６）の性能が追いつかなかった。

データープロセスコンサルタント　第十四「ＤＰＣ」参照。

日本ビジネスオートメーション　ＪＢＡ：東京タワーの建設に参画した松尾三郎が一九五九年に設立した日本技術開発を母体に東京芝浦電気が資本参加して設立された。ここから北海道ビジネスオートメーションが誕生し、のちの日本電子開発（のち「キーウェアソリューションズ」と改称）につながっている。

ＣＤＣ社製コンピューターの販売　伊藤忠商事が輸入元となり伊藤忠電子計算センターがシステム・サポートを行っていた。

ボーイング・コンピュータ・サービシーズ　ＢＣＳ：アメリカの航空機メーカーであるボーイング社が保有する技術計算用コンピューターとプログラムの機能を国際ネットワークで提供するために設立した。一九八〇年代、日本にクレイ社のスーパーコンピューターは三台しかなかったため、国際ネットワークによるＴＳＳサービスは垂涎の的だった。

日本鋼管システムサービス　川崎市の臨海工業地帯にある日本鋼管扇島工場の電算部門が分離独立した。のち日本鋼管が各工場の電算部門を統合・再編した際、この会社が母体となって「ＮＫエクサ」が誕生した。鉄鋼会社で情報処理部門を専門会社化した最初だった。

神奈川県情報処理産業協議会　社団法人神奈川県情報サービス産業協会の前身。

146 時代の人びと②

第百四十六

時代の人びと　②

一

「ＥＤＰジャーナル」に登場した人びとの話を続ける。

中島朋夫（なかじま・ともお）

この人物はこれまでに数回登場している。

日本能率協会に所属し、新居崎邦宜理事のもとでＥＤＰ研究所を立ち上げ、自らそこの部長に就任した。「ＵＮＩＶＡＣ　ＵＳＳＣ」を導入し、若手のコンサルタントに「経営コンサルタントがコンピューターぐらい分からなくてどうする」とハッパをかけ、そのかたわら民間企業から計算業務とシステム開発を受託した。

日本レミントン・ユニバックから下條武男を引き抜き、女性初のＳＥとなった大黒節子を育てた。

一九六六年にＥＤＰ研究所が事実上閉鎖されたとき、日本ＥＤＰの前田久吉に招かれ専務、ソフトウェア産業振興協会の母体となった「四社会」で中心的な役割を果たした。

七二年に情報処理振興事業協会に移って開発振興部長を務めたのち、日本能率協会時代にセミナーの講師として招いた鵜沢昌和の関係で青山学院大学教授に転身した。『電子計算機はこう使われている』などの著書がある。業界では「トモさん」と親しまれた。

松田武彦（まつだ・たけひこ）

一九二一年（大正十）大阪府に生まれ、東京帝国大学工学部を卒業した。第二次大戦時中、広島県呉の海軍工廠で技術中尉として魚雷の生産に従事した。ここで部品の配置や生産組織を工夫して生産性を三倍に改善した。これが人を殺傷することが目的の道具でなければ、大きな功績としてのちのちも称えられただろう。

終戦間際に人間魚雷「回天」の開発に従事し、このとき特攻兵として訓練を受けていた吉澤幹夫（戦後「吉澤ビジネスマシンズ」社長）と知り合った。

終戦後、公職追放を受けたが五一年にアメリカのカーネギー工科大学工業経営大学院に留学して博士課程を修了した。工学博士（東京工業大学）、名誉法学博士（カーネギー・メロン大学）。

東京工業大学教授のとき、日本能率協会の講師として活

躍した。東京都立商科短期大学の竹中直文などとともに「ＥＤＰリサーチ・レポート」を発行したりもした。のち同学長などを経て一九八五年産業能率大学の学長に就任した。

国際オペレーションズ・リサーチ学会連合（ＩＦＯＲＳ）会長、日本オペレーションズ・リサーチ学会会長、システム監査学会会長、日本経営情報学会代表理事、システム・インテグレーション協会会長、経営情報学会会長などを歴任したほか、東京工業大学名誉教授、産能大学名誉学長・名誉教授でもあった。

八七年四月に発足したシステム監査学会の会長に就任したとき、この人は産能大学の学長を務めていた。新宿から小田急線に乗って「大井松田」駅まで行ったはいいが、そこから先の交通が不便だったことを覚えている。

「カーネギー工科大学に留学したとき、アメリカ最大の鉄鋼会社であるＵＳスチールの売上高より、日本のＧＮＰが小さいことに愕然とした。経営にＯＲ（オペレーションズ・リサーチ）が必要だと実感したのはこのときでした」と語っていた。

企業組織論、計画経営論を発展させ、「組織と人の結びつきを人工知能で最適化することを構想している」と楽しそうに話していたことを思い出す。

勲二等瑞宝章、正七位従三位を受け、一九九九年没。享年七十八。

水野幸男（みずの・ゆきお）

一九二九年（昭和四）静岡県に生まれ、一九五三年東京工業大学工業経営学科を卒業して日本電気に入った。六四年データ通信システム事業部プログラム開発部長、七六年情報処理営業計画本部長、七八年コンピュータ事業部支配人兼基本ソフトウェア開発本部長並びに情報処理営業計画本部長、八〇年取締役、八三年常務、九一年副社長、九四年に退任し技術戦略室長を委嘱され九八年ＮＥＣインフロティア会長となった。

日本電気におけるソフトウェア事業の草創期を支え、電電公社の「ＤＩＰＳ」プロジェクトに当初からかかわった。同プロジェクトでは基本ソフトウェア開発本部の部長を経て本部長を務め、国産ＯＳの確立に貢献した。

日本情報処理学会会長など多くの公職を歴任し、日本電気の枠にとらわれず国内の情報産業、とりわけソフト／サービスの技術的発展を心にとめていた。

七五年に交通事故にあい、左肩腕骨を折って入院した。四か月ほどのリハビリ期間に『ソフトウェアの最適化』を書き上げた。ソフトの品質と生産性を高めるために、ヒュ

ーマン・エラーをどう解消するか、プログラム作成を機械化できないか、ということを常に考えていた。

丸っこい顔つきで、笑うとたいていの人が親しみを持った。話し方も温和で、記者たちと会うときは難しい技術の話をなるべく分かりやすく話そうと懸命に努めていた。

聞きながら、

――さぞまどろっこしいことだろう

と、内心で同情した記憶がある。

この人は、写真を取られるとき、あごを突き出す癖があった。そのためにどうしても憮然とふんぞり返っているような、あまり好ましくないイメージの写真が出来上がってしまう。

「どうしてもこうなっちゃう。困ったもんだ」

新聞や雑誌に載った自分の写真を見てはこぼしていた。二〇〇三年一月死去。享年七十四。

二

特筆すべきは清正清である。

「清正」というと、豊臣秀吉の子飼いで肥後・熊本に居を構えた虎退治の大名があまりにも有名なため、思わず「きよまさ」と読んでしまいがちだが、素直に「せいしょう」と読めばいい。

この人物は行政管理庁の行政管理局調査班を指揮し、次いで情報システム担当管理官に就任した。

体が不自由であった。

小児麻痺の後遺症で右目と右手が自由にならなかった。自ら「身体障害者」と口にしたのは、矜持の表われだった。ともに〝同志〟と呼び合う関係にあった平松守彦（当時、通産省電子工業課長）は、

「頭脳はすばぬけて優れていた。ピカイチだった」

と述懐する。

「相手の気持ちをとても思いやる人でね。というのは、面会に来た人は彼が右目、右手が自由にならないことを知っても、まさか、どうなさったんですか、とは訊けないじゃないか。彼が自分から身体障害者と口にしたのは、そうすれば相手の精神的な負担を軽くすることができると考えたんじゃないか」

これよりややのち、通産省の平松、情報産業振興議員連盟事務局の山岡剛、構造計画研究所の服部正と合わせて「情報化四天王」と称された。

――行政手続きの近代化には電子計算機の活用が欠かせない。

という論を展開して、六五年二月に社団法人行政事務機

械化研究会の設立に尽力し、中央省庁のみならず地方自治体における計算機の利用を促した。「ＥＤＰジャーナル」が伝えるところの中央官庁におけるＰＰＢＳの構築は、この人物が提唱し推進したことになる。

一九六八年の七月、行政管理庁の長官だった木村武雄が、「中央官庁の官僚たちは、国会向けの資料作りを仕事だと心得違いをしている。かような仕事は電子計算機にやらせればいい」

と語った背後に清正がいたといわれている。

また経団連が、民間企業の法人税の申告を磁気的記録もしくはマイクロフィルムで代用できないか、と国税庁に要請したとき、

――それは商法と税法の問題である。

と見抜いたのも清正であった。

つまり法改正で抜本的な解決をねらったのである。電磁的記録を紙媒体による公式文書に準ずるとすることで、地方税の事務処理も電子計算機の対象となった。

中央官庁についてだけでなく、通産省が推進する電子工業振興策や情報産業育成策を管理監督する立場から指導し、ときに異論を唱えることで行き過ぎにブレーキをかけ、ときに側面から支援した。

ソフト／サービス産業の振興・育成にかかわる通産省の施策に清正が難色を示したのは、唯一、「株式会社協同システム開発」（ＪＳＤ）の設立だった。設立は一九七六年だから、その前年というのが正しい。

官僚たちと自民党との橋渡し役だった山岡剛は

「清正さんは消極的だった。私は行管の清正さんの部屋に行き、二人だけで談じた。相当険悪な空気が流れ、話は物別れになった。後年、清正さんが行政情報システム研究所に移られてしばらく経った頃、中華料理を食べながら、当時のことを語られ、真相を知ることができた。その時、私は清正さんの深い人間性に触れたような気がした」

としか語っていない。

山岡をして秘匿せざるを得ない理由とはいかなるものだったのかは、もはや知る由もない。

官吏として伏せなければならない様々な事情はあったにせよ、その人柄は大らかでなかなかユニークだった。

国会議員たちにコンピュータ・システムとはいかなるものかを説明するとき、

――ハードウェアはピアノ、ソフトウェアは楽譜である。

という表現をした。

ここまではいいのだが、それに続けて、

「しかし私はハードは女体、ソフトは男のテクニックだと思う。ソフト次第でハードはどのようにも動くものであ

る」

などと言って憚らなかった。

議員たちには大受けだったそうだが、現今であればただちにマスコミの槍玉にあげられたであろう。

七〇年代に入って東芝や富士通、日本電気などから特別待遇で迎える打診を受けたが、

――私のような者が行ったのでは迷惑をかける。

と断り続けた。民間への天下りを是としなかった。

のち、自ら手がけた行政情報システム研究所に移り、八三年に没した。

三

もう一人、記録にとどめておかなければならないのは山本欣子であろう。

ＩＴ産業の黎明期から一貫して電子計算機とソフトウェアの高度化に努め、コンピュータ・サイエンスの分野で数少ない――ただ一人といっていい――女性として活躍した。女性であるがゆえに、研究者としては常に〝添え物〟的に扱われがちだった。

以下は情報処理学会がインターネットで公開している「パイオニア紹介」からの引用。（原文ママ）

山本欣子は１９２８年２月８日東京生まれ。１９４８年に東京女子大学数学科卒業、同年４月逓信省電気試験所に入り、その後日本電信電話公社電気通信研究所に移った。コンピュータ開発の草創期にパラメトロンコンピュータＭＵＳＡＳＩＮＯ　１（１９５５年完成）研究開発プロジェクトに参画、ソフトウェア研究開発を担当。

その後、日本で商業ベースのコンピュータが出現し始めた頃、１９５８年新設の日本電子工業振興協会国産コンピュータ共同センターに移籍、航空写真地形補正プログラム等各種先行的実用プログラムの開発とプログラマ育成に従事。プログラマ育成用汎用アセンブリ言語「ＳＩＰ」を森口繁一等と開発、プログラミング技法伝授のためのセミナーを多数開催。我が国のコンピュータ発展の礎としての役割を担った。

１９６８年１月設立の日本情報処理開発センター（現在の日本情報処理開発協会）に電子協共同センターが事業移管後、開発課長として特に新しいソフトウェア研究開発に注力。１９６９年からの国産機によるＴＳＳ開発や、インターネットの源流である米国ＡＲＰＡＮＥＴをモデルとした「分散型異機種結合コンピュータネットワーク：ＪＩＰＮＥＴ」を１９７３年から４年間研究開発。

ＪＩＰＮＥＴは国産４機種ホストをＩＭＰ・ＴＴＰと高速回線で結合した汎用リソースシェアリング実験システムであった。その成果は大学間ネットワークＮＩの参考になるとともに、各省庁のコンピュータ担当共同研究会による利用実験：ＲＳＳに引き継がれた。

１９８５年に同協会常務理事に就任以降、第五世代コンピュータプロジェクト支援や省庁審議会委員の歴任等対外活動のほか、通産省の情報化人材育成支援事業に取り組み、情報化人材ビジョンの枠組みを提案、17種に及ぶ人材育成カリキュラム策定とモデルテキストの開発を指導。

１９７５、７６年の情報処理学会理事を務め、１９８０年日豪共催の第８回世界コンピュータ会議（ＩＦＩＰ８０：組織委員長尾関雅則）日本側事務局長を担当した。

１９９７年９月10日、コンピュータひと筋の真摯な人生を終え病没した。

いくつかを補足しておく。

ＳＩＰは「Symbolic Input Program」の頭文字を取ったもので、異なる国産メーカーのコンピュータで共通の言語方式のプログラムを作成することに目的があった。基本的にはアセンブラ・ジェネレータだが、プログラミングを「機能」と「ロジック」に分割し、記号化することで構造化プログラミングを可能にするなど先進性を備えていた。

七三年から研究開発に着手した「分散型異機種結合コンピュータネットワークＪＩＰＮＥＴ」は、八〇年代に隆盛したＶＡＮや、九〇年代初期に登場したマイクロ・メインフレーム・リンク（ＭＭＬ）のベースとなった。

ＪＩＰＮＥＴは国産メーカーの三機種（日本電気ＡＣＯＳ、富士通ＦＡＣＯＭ　Ｍシリーズ、日立ＨＩＴＡＣ　Ｍシリーズ）を「ＩＭＰ・ＴＩＰ」（ＴＣＰ／ＩＰの原型）と呼ばれたプロトコルで相互に結合した。

複数の異なるアーキテクチャのコンピュータがそれぞれに保有するアプリケーション・プログラムとデータを、あたかも一つのハードウェアを使っているかのように相互に連携する。すなわち汎用リソースシェアリングの実験システムだった。

「パイオニア紹介」文中の「ＡＲＰＡＮＥＴ」は、周知のように東西冷戦の緊張を背景にソ連からの核攻撃を恐れたアメリカ政府と軍が共同で開発したネットワークである。主要な拠点に大型コンピュータを設置し、それを通信回線で相互に接続してシステム・リソースを共有するとともに、メール・システムやファイル転送システムで相互の連絡を密にするねらいだった。

ＩＢＭ、ＵＮＩＶＡＣ、ＣＤＣなど複数のメーカーのハ

ードウェアを適材適所に使用するには、異機種間の通信プロトコルを標準化するか、共通プロトコルを作成する必要が生じた。それがこんにちの「インターネット」に発展している。

山本にとって研究者、ソフトウェア・エンジニアとしての活動は、五十七歳の誕生日を迎えた八五年、日本情報処理開発センター常務理事に就任したのを機に幕を下ろした。以後の山本の活動でこんにちにつながっているのは情報化人材育成プログラムであろう。

「情報化人材ビジョン」の枠組みで示された十七種に及ぶ人材育成カリキュラムは「専門的情報処理技術者資格」として採用され、のちに台湾や中国、韓国および東南アジア諸国のＩＴ化人材養成プログラムに組み込まれた。

人柄は非常に控えめであって、それがかえって誰もがその実績と実力を認め、畏敬の念をもって接する要因となった。私生活と公的な立場を明確に切り分けていた。新聞や雑誌、テレビなどのインタビューでもプライベートな話柄はほとんどしなかった。

九七年九月十日没。享年六十九。その葬儀は縁者とごく親しい知己のみで行われ、ＩＴ業界には人の口を介してひそやかに伝えられた。

～～～～　補　注　～～～～

下條武男　しもじょう・たけお：第百十一「日本能率協会」、第百十四「初の女性SE」参照。

『電子計算機はこう使われている』　EDPジャーナルに連載した記事をまとめたもの。

竹中直文　たけなか・なおふみ：国内三番目の独立系ソフト会社であるソフトウェア・リサーチ・アソシエイツの創業者・丸森隆吾の叔父で、東京商科大学教授だった。早くから電子計算機の有用性に着眼し、東京・新宿の成子坂にあった映画館の二階でプログラミング入門講座を開いていた。また企業経営における事務改善では一九六〇年代に機械装置を駆使したオートメーション化を提唱した。二十年後に始まったOA（オフィス・オートメーション）の預言者の役割を果たした。

EDPリサーチ・レポート　コンピューターや情報処理に関する専門メディアがなかった一九六〇年代前半に発行されていた唯一の情報メディアで、日本能率協会EDP研究室の会員に限定して発行されていた。コンピューター利用に関する海外の事情を翻訳して掲載したほか、松田武彦、竹中尚文、中島朋夫らが論文を寄せていた。

オペレーションズ・リサーチ　OR：そもそもは第一次大戦の航空機による戦闘評価をもとにイギリスで生まれたマンチェスターの法則を、アメリカが第二次大戦の作戦立案に当てはめた。これが第二次大戦後の企業経営に応用され、アメリカの企業は「PLAN&DO」のマーケティングを実施するようになる。

NECインフロンティア　一九一八年大阪市に設立された日本電話工業を母体に電話工事関連四社が合併して三七年に日本通信工業となった。戦後の小売業の発展に伴って販売時点情報管理（POS）システムで日本NCRと並ぶシェアを取った。八七年に社名を「日通工」に変更した。電話・通信機器の販売・施工およびサービスで日本電気との関係が深く、二〇〇一年に日本電気のキーテレホン、POS事業部門と統合し現社名に変更した。

協同システム開発　Joint System Deveropment：JSD：七三年度に通産省主導でスタートしたソフトウェア・モジュール研究開発組合の成果を事業化する目的で、情報サービス産業の有志企業が共同出資して設立された。一九七〇年代における国内ソフトウェア産業の育成に一定の役割を果たした。

VAN　Value Added Network：「付加価値通信網」と翻訳される。一九八〇年代に入って脚光を浴び、コンピューターと通信ネットワークの融合を実現した高度なサービスとされた。しばしば「何が付加価値か」が問われ、その回答として①加入者公衆回線と専用回線の相互接続②コンピュータによるデータ・スイッチング③パケット（小包）方式によるファイル転送――などがあげられた。しかしこの回答はいずれもサービス提供者ないし技術者サイドのものであって、明らかに利用者不在の議論だった。利用者にとっては「通信料金が安くなること」が付加価値だった。

マイクロ・メインフレーム・リンク　MML：マイクロプロセッサー内蔵の端末をメインフレームのネットワーク・ターミナルとして利用するには、メインフレームのネットワーク・アーキテクチャーに対応した専用プロトコルをインストールする必要があった。VT100、T560、F2920、IBM3270などの

エミュレータ・ソフトウェアが開発されたものの、それではパソコンとしての機能が同時に使えなかった。そこでデータ構造を同期させ、メインフレームで処理されるデータベースやデータファイルをパソコンで編集加工できるようにする新しいネットワーク技術が登場した。ノベル社のオフィス用ＬＡＮやインターネット・プロトコル「ＴＣＰ／ＩＰ」が普及する直前のわずかな間、分散処理のキーテクノロジーとされた。

147 閑話休題

第百四十七

閑話休題

一

「ＥＤＰジャーナル」のページを繰っているうちに、種々雑多な「余談」が出てきた。節を独立させるつもりはなかったのだが、産業界ばかりでなく、電子計算機への関心が高まっていった世相を垣間見る意味で記録にとどめておく。わずかながら雑学として役に立つかもしれない。

閑話休題である。

一九六八年七月五日付

人格をもったコンピューター

自分を人間が疑っていることを知って、人間の言うことをきかなくなるという、万事お見通しのコンピューターが登場する。いまロードショウ上映中の「二〇〇一年宇宙の旅」という映画が、コンピューターマンの間で話題になっている。

この映画、二〇〇一年に当然あり得ると推論される技術を駆使して、木星へ向う宇宙船の中の話だが、木星を超えて、不思議な天体の光の渦の中を超スピードで突っ走るスペクタクルもある。

ただ、これがコンピューターマンの間で話題になっているのは「ＨＡＬ９０００」と称するこのコンピューターが〔人格〕をもっているらしいためである。

宇宙飛行士たちは、はじめ、ＨＡＬには感情がないと思っているのだが、内緒話を察知されたりしているうちに、唇の動きから感情をもっているらしいことに気づく。

無人格であるはずのコンピューターが人間を心理テストしたりワナに陥れたりするし、自分が間違っていることを認めようとしない。「自分は完璧だ」という猛烈なプライドさえもっている。

宇宙飛行士はついに、記憶装置を破壊して機能をとめてしまうが、その過程でコンピューターは人間のように気が狂って行く。まことに興味津々たる話だが、論議を呼ぶ所でもある。

ディスプレイ装置、音声入力、パターン認識、メモリー部品、その他ハードウェアに関しては、ほとんど現在でも理論的には実現可能なものばかりであるが、それとコンピューターの〔人格〕との間に格差があろうというのが、論議の焦点になろう。

製作に当たっては元アメリカ陸軍弾道ミサイル部や航空宇宙局の一流科学者が技術顧問として参画しているだけあって、三三年後の宇宙船としては、むしろ手堅いくらいの想定である。しかし世界ＳＦ界の最高峰といわれるアーサー・Ｃ・クラークと幻想力豊かな監督スタンリー・カブリックが共同執筆しているので、科学性と空想性が適度に組み合って楽しい見ものとなっている。（上映時間二時間四〇分、東京＝テアトル東京、大阪＝ＯＳ劇場）

最後は何やら映画の宣伝ぽくなっていて、さてはペイ・パブ、俗にいう記事広告ないしステルス広告ではないか、と疑ってしまうのだが、「ＥＤＰジャーナル」はこのような俗っぽい話題も扱っていた。「監督スタンリー・カブリック」は、いまの人々には「スタンリー・キューブリック」といったほうが分かりがいい。

登場するコンピュータ「ＨＡＬ９０００」の名には逸話がある。

製作スタッフたちは

――ＩＢＭの一歩先を行く名前にしよう。

と考えた。アルファベットの「Ｉ」の前は「Ｈ」。「Ｂ」の前の「Ａ」。「Ｍ」の前の「Ｌ」。

マイクロプロセッサを千個以上使った超並列コンピュータが登場した八〇年代の後半に、実際にアメリカでＨＡＬコンピューター社という並列処理技術のベンチャー企業が誕生した。その社名は明らかにこの映画がヒントになっている。

なるほどディスプレーは液晶で薄くなり、音声入力やパターン認識の技術は家庭の機器にまで実用化されている。メモリーは驚異的な集積度で小型化した。

とはいえ、

「三三年後の宇宙船としては、むしろ手堅いくらい」

と記している映画の中の宇宙船は、二十一世紀の現在も実現していない。「二〇〇一年宇宙の旅」はいまだに空想科学映画の世界である。

二

世相とコンピューターにかかわる記事では、こんな話も載っている。（原文ママ）

六八年八月五日付

ボウリングに電算機

学生選手権に活躍

ボウリングの得点計算にもコンピューターを使い始めた。

第四回関東学生連盟個人選手権ボウリング大会が七月二十三日から五日間、東京・芝の東京タワーボウリングセンターで行なわれ、得点集計に電子計算機がはじめて使われた。

この大会、三四大学から三九二名が参加して行なわれたが、普通なら一五～二〇名の記録員がかけまわって試合結果をとりまとめ、発表するのに試合が終ってから三時間もたってからとなる。それもまずトータルピンを発表し、ついでアベレージ、ハイ・ゲームという風に、手計算が終り次第、集計結果を発表する形をとっていた。

電子計算機を使った今回のもようをみると、試合後、得点カードを集めて電子計算機に持ち込んでから一〇分もしないで個人の順位ごとにトータル・ピン、アベレージ、ハイ・ゲーム、ハイ・シリーズの集計結果を一度に打ち出したからさすがである。ほかにコード番号、氏名、大学番号、ゲーム数をプリントアウトした。

今回はテストケースだが、これは東京タワーボウリングセンターと日本ＥＤＰ会社のコンビネーションで実現したもので、一試合ごとに磁気鉛筆でマークカードに得点を書き込み、これをＵＬＰ―ＭＬパンチカード作成装置にかけてインプット、ＩＢＭ３６０／２０で分類集計し、個人別成績のマスターをつくっておく。二回目の試合からは順次、入力される戦績によりこの内容を更新していき、試合が終り次第、全部とりまとめアウトプットした。

そうだった。ボウリングが大ブームだった。

そもそもは古代エジプトで吉凶を占う神事だったとか、日本でボウリングが始まったのは幕末の長崎だったとかいうのは措くとして、注目されるようになったのは一九五〇年代の後半からである。当時、関係者たちは、「東京オリンピックの公式競技種目に」と意気込んでいたらしい。

以下は雑学。

日本人初のパーフェクトは、一九五七年に岩上太郎という人が達成した。公式ゲームでは一九六〇年に粕谷三郎、プロのパーフェクト第一号は男性が一九六八年の石川雅章、女性は一九七〇年の中山律子である。

プロによる公式大会が初めて開かれたのは一九六七年で、そのときは矢島純一が優勝した。優勝賞金は三十万円だった。

また過去における三ゲームの最高点は七一年に山田光輝が作った八百九十九点だったが、二〇〇三年の十月に、東京ドームボウリングセンターで行われた全日本プロ選手権予選大会で、西村了が九百点を叩き出した。一回当たりパンチアウトの最少投球数は十一回だから、三十三回連続で十本のピンを残さず倒したのである。

ブームを加熱させたのは、何といっても女子プロの登場だった。

中山律子、須田開代子、並木恵美子……。

テレビドラマ「美しきチャレンジャー」が最高二七・二％の視聴率を取り、各局がボウリング中継を競って放送した。須田開代子は公式戦六連勝の記録を持ち、中山律子と名勝負を繰り広げた。

その後、レジャーの多様化とテーマパークの全盛などでボウリングは下火になったが、現今は年齢に関係なく楽しめるゲームとして再び人気を集めている。

三

コンピュータというものを広く一般に認知せしめるのに、テレビが大きな役割を果たした。東京放送が放送した「コンピューター入門」が、どれほど多くの学生をコンピュータ業界に誘ったか。

六八年八月二十日付

多彩な登場ぶり　テレビにみる

コンピューター報道、教育、科学ドラマ

ＮＨＫテレビをはじめ、ＴＢＳテレビ、フジテレビ各局で、参院選の開票速報でみせた電子計算機システムは、さすがに「コンピューターならでは……」の感を視聴者に与えたのだが、このほかにもコンピューターを画面に登場させたり、利用している番組が多い。

まず、ＮＨＫテレビからあげると、毎月一回放送している「にっぽん診断」では、質問に対する予測計算をコンピューターで行なっているほか、最近の例では、さる一日の「こども天国」で、京都大学の話すコンピューターを登場させている。

ＴＢＳテレビでは、円谷プロ製作の「ウルトラセブン」（毎週日曜日午後七・〇〇）が代表的な番組。地球防衛軍の本部にコンピューターが設置してある設定だし、同じ円谷プロ製作のフジテレビ「戦え！マイティ・ジャック」（毎週土曜日午後七・〇〇）では、万能戦艦ＭＪ号がコンピューターで自動操縦されるお話になっている。

さらにフジテレビの「小川宏ショー」では、夫婦の愛情診断、料理にコンピューターを使っている。前者は、一般から何組かの夫婦を登場させていくつかの設問を行ない、その回答をコンピューターで分析して、そのカップルがウマが合っているかどうかを判定するもの。

後者はコンピューターが、栄養価、カロリーなどを最適に配分した一週間分のメニューを作るもの。

このほか、外国のテレビ映画としては、かつてフジテレビで放送していた「スパイ大作戦」、ＴＢＳテレビの「キャプテン・スカーレット」などに、コンピューターを使った場面が何回も登場している。

こうしてみると、コンピューターの登場するテレビ番組は、報道教養もの、それに特撮科学ドラマと、なかなか多彩である。ただドラマの場合、まだ主役として登場するものではなく、小道具ないしせいぜいワキ役程度の働きしかしていないようだ。

しかし特撮には世界的な権威のある円谷プロは「これから開発される分野」だと意欲的なところをみせており、コンピューターを利用した本格的なテレビ番組が制作されるのも遠いことではなさそうだ。

文中に出てくる「参院選開票速報でみせた電子計算機システム」というのは、第二次佐藤栄作内閣のもとで一九六八年七月七日に行われた第八回参院選のことである。大気汚染、公害、日米安保―ベトナム戦争問題などを争点に争われ、自民党が六十九議席で改選百二十六議席の過半数を獲得した。その開票集計に「ＩＢＭシステム／３６０」が活躍した。

ついでに番組のことを調べると、「ウルトラセブン」は六七年十月一日から六八年九月八日まで、毎週日曜日午後七時から三十分間、ＴＢＳ系で放送された。

「ウルトラマン」の後続番組で計四十九回、〔モロボシダン〕と名乗る青年がウルトラ警備隊に入って地球を狙う宇宙人たちと戦った。変身するには〔ウルトラアイ〕という装置を目に装着するのである。

ウルトラQで特撮に新天地を開いた円谷プロは、ウルトラマン、ウルトラセブンと立て続けに高視聴率を確保し、のち「ウルトラファイト」「帰ってきたウルトラマン」「ウルトラマンA」「ウルトラマンタロウ」「ウルトラマンレオ」「ウルトラマンゼフィー」などにつながっていく。ちなみに「ウルトラ」は東京オリンピックの体操でアナウンサーが連呼した「ウルトラC」に由来していた。

「マイティ・ジャック」は六八年四月六日から同年六月二十九日まで、毎週日曜日午後七時から一時間、フジテレビ系で放送された。〔マイティ〕はオール・マイティ、〔ジャック〕はトランプの「J」（11）を〔ジャック〕と呼ぶことから名づけられた。

万能戦艦「ＭＪ」号に乗った十一人の物語で、二谷英明、柳永二郎、二瓶正也、久保菜穂子、春日章良、天本英世、真理アンヌなどを起用して円谷プロダクションが総力をあげて制作した。ところが子どもたちを六十分集中させるこ

とが難しく、平均視聴率は一一・三％にとどまった。ために一クール全十三話で終了した。

ウルトラマンは、日常はパッとしない下っ端が実はたいへんな英雄で、そのことをひた隠しにしていて、いざというとき変身して大活躍する。民俗学的に分析すれば、それは明らかに貴種流離譚であって、アメリカのテレビ映画「スーパーマン」、日本の「竹取物語」「牛若丸」「水戸黄門漫遊記」の流れを汲んでいる。最初から優れたロボットであることが分かっている鉄腕アトムや鉄人28号と違うところであった。

「仮面ライダー」や「ゴレンジャー」「ひみつのアッ子ちゃん」「美少女戦士セーラームーン」など〔変身もの〕の元祖、一方のマイティ・ジャックは「宇宙戦艦ヤマト」の原型でもあった。それにしても、一九六〇年代後半から七〇年代前半にかけて、地球はよほど頻繁に〔宇宙人〕や〔怪獣〕の攻撃を受けていたらしい。

「小川宏ショー」は一九六五年にＮＨＫを退職した名物アナウンサーの小川宏をフジテレビが起用してスタートしたワイドショーだった。その前年四月に日本教育テレビ（ＮＥＴ、のち「テレビ朝日」）がＮＨＫから引き抜いてスタートさせた「木島則夫モーニングショー」（毎日朝八時半から一時間、メインキャスター＝木島則夫、サブキャスター＝栗原玲児、井上加寿子）がじりじりと視聴率を上げたことから、フジも対抗して同様の番組を企画したのである。

六五年春にスタートし、メインを小川宏が、サブを露木茂が務めた。「初恋談義」「コンピューター愛情診断」など人気コーナーを次々に生み出し、計四千四百五十一回をもって八二年に終了した。〔ワイドショー〕というジャンルを開いた。「泣きの木島、春の小川」という言葉が流行ったのもこのころである。

木島則夫モーニングショーや小川宏ショーは、ニュースと天気予報、せいぜい地域の話題という堅い番組が並んでいた朝の時間帯に、主婦を取り込むきっかけとなった。ＮＨＫも「スタジオ１０２」を、日本テレビはやや遅れて「モーニングワイド」をそれぞれスタートさせている。

以後、ワイドショーは「アフタヌーンショー」「３時のあなた」「３時にあいましょう」など、主婦が一息をつく午後の時間帯に照準をあて、料理のしかた、健康・教育、芸能ゴシップ、ちょっと便利な生活の知恵などを〔情報〕として集約していった。

それまで『明星』『平凡』といった雑誌に限られていた芸能レポーターが新しい活躍の場を与えられ、テレビ・シ

ヨッピングというこれまでにない販売方法が取られていく。あるいはまた、カラーテレビ、自家用車、クーラーの「３Ｃ」や、冷凍庫付の大型冷蔵庫、二槽式洗濯機といった家電製品、インスタントラーメンやインスタントコーヒーなどの宣伝が、ワイドショーの視聴者、つまり家庭の主婦向けに集中的に投入されていった。

それは取りも直さず、戦後ベビーブームの子育てにめどがつき、家電製品によって家庭の主婦に余剰時間ができ、経済的にも少し余裕が生まれたことによっていた。

さらに日本経済は、戦後ベビーブームによって形成された「団塊の世代」をいかに消費行動に誘うかを指向していた。若者をつかめば、そこに市場ができたのだ。そのためにもテレビが役に立った。

一九六九年一月五日付
コンピューターが人気者に
フジテレビのショー

フジテレビの歌謡バラエティ「夜のヒットスタジオ」（毎週月曜午後一〇・〇〇）が、社会教養番組にだけ使われていたコンピューターを、ショー・アップしたはじめての番組として注目を集めている。

この番組は、コントや司会の前田武彦、吉村真理のおしゃべりをはさみながら、歌謡曲を聞いてもらおうという趣向。コンピューターを活用している場面は、視聴者への「テレフォン・プレゼント」とゲストの有名タレントに対する「相性相談テスト」の二カ所である。

このうち、一般受けしているのは「相性相談テスト」だ。これは芸能各界から選んだ一〇〇人の女性に関するデータを、前もってコンピューターに記憶させておき、スタジオに招いたゲストに出した三〇項目の質問に対する回答をインプットすると、ゲスト・スターの理想の恋人が誰であるかの回答が得られる仕組みになっている。

コンピューターは、フジテレビの所有するＩＢＭ３６０モデル４０で、スタジオとコンピューター室を結んでナマ中継するところが番組の強味。

この「相性相談テスト」の結果、布施明と水前寺清子、伊東ゆかりと東京ぼん太、園まりと丸山明宏、小川知子とコント55号の坂上二郎、森進一と江利チエミ、佐川満男と倍償千恵子のカップルが誕生している。

一見、不可思議な組合せだが、ありふれた男性のぼん太と、これもありふれた女性のゆかりなど、似たもの同士のカップルばかりのようだが、視聴者からは「あの人同士はいや」と、まるで自分のことのように反発した投書などもあるという。

（原文ママ）

「夜のヒットスタジオ」は一九六八年十一月四日に第一回が放送され、九〇年十月四日まで約二十二年間続いた。司会は前田武彦と吉村真理で始まったが、男性司会者は前田武彦から井上順、古館伊知郎などに交替した。

出演歌手が次の歌手の持ち歌を歌うオープニングの斬新さ、脚本作家だった前田武彦の毒舌が受けたのである。記事の中に出てくる布施明は、コンピューターが選んだ相手が水前寺清子だったので露骨にガッカリした表情を見せ、水前寺清子が怒って絶交したというエピソードもあった。

ちなみに一九六八年から六九年にかけて、電子計算機を導入していた放送局は次のようであった。

ＮＨＫ	ＩＢＭシステム／３６０モデル５０
日本テレビ	ＩＢＭシステム／３６０モデル４０
東京放送	ＦＡＣＯＭ２３０
	ＩＢＭシステム／３６０モデル４０
フジテレビ	ＩＢＭシステム／３６０モデル４０
東京12チャンネル	ＨＩＰＡＣ１０３
北海道放送	ＩＢＭシステム／３６０モデル２０
新潟放送	ＨＩＴＡＣ３０１０
山梨放送	ＦＡＣＯＭ２３１
静岡放送	ＦＡＣＯＭ２３０―２０
東海テレビ	ＮＥＡＣシリーズ２２００／２００
中部毎日放送	ＦＡＣＯＭ２３０―２５
毎日放送	ＵＮＩＶＡＣ４１８
関西テレビ	ＴＯＳＢＡＣ４３００
山陽放送	ＯＫＩＴＡＣ５０９０Ｍ
熊本放送	ＨＩＴＡＣ３０１０

こうした動きに対応して日本民間放送連盟の放送研究所は、六八年十月、民間放送局における電子計算機の利用について実態調査を行った。報告書は六九年二月にまとまり、『民放コンピュータ白書』として発表されている。

それによると、コンピュータを自己導入しているのは九社、子会社を含む計算センターげの業務委託は二十四社だった。

六九年二月五日付

昨年中にあらわれた傾向としてフジテレビなどにみられる民放トータルシステムのスタート、ニッポン放送ＲＡＤＰＳ、ＲＫＢ毎日放送ＩＣＳＲＡのスタートにみられるコンピュータの戦略的・高度利用の開始、ならびにマーケティング・インフォメーション・バンクのスタート、民放コ

ンピュータ研究会の標準化、共同作業の活発化など顕著な質的変化を浮き彫りにしている。

（中略）

今回の調査であらわれた主な適用業務の筆頭に挙っているのは、視聴率調査の集計解析（十四社）、諸調査集計解析（十一社）、スポット空時間管理（同）、売上集計作業（同）、給与計算（同）、送出機コントロール（同）とほぼ前年並みの傾向にある。

～～～～　補　注　～～～～

スタンリー・キューブリック　Stanley Kubrick／１９２８～１９９９。ニューヨークのブロンクスで東欧系ユダヤ人の家に生まれ高校在学中に「ルック」誌のカメラマンになった。五〇年映画製作を開始し、最初は短編ニュース映画を作っていた。五三年親戚や友人からの借金で自主制作した長編『恐怖と欲望』、五五年『非情の罠』を発表後、自らのプロダクションで作製した『現金に体を張れ』で新進気鋭の監督として注目され、続く『突撃』も高い評価を受けた。六一年にイギリスに移住し、六四年『博士の異常な愛情、又は私は如何にして心配するのを止めて水爆を愛するようになったか』で一級監督として認められ、『二〇〇一年宇宙の旅』でその地位を不動のものにした。

中山律子　なかやま・りつこ／１９４２～　：本名は「小田律子」。群馬県に生まれ、一九六一年鹿児島女子高校を出て東京の会社に就職、事務員をしながらボウリングの練習に励んだ。六八年女子プロボウラー試験で須田開代子に次ぐ第二位の成績（九ゲーム平均百九十五点）で通過、第一期生十三人の一人としてデビューした。初期は須田開代子の陰に隠れていたが七〇年八月、テレビ中継が入っていた東日本月例大会決勝戦で女子として初めてのパーフェクト・ゲームを達成した。同年十一月には全日本大会で須田開代子の四連覇を阻止し、人気を集めた。七二年花王石鹸のシャンプーのテレビコマーシャルに起用され「さわやか律子さん」のキャッチフレーズが流行語になった。

須田開代子　すだ・かよこ／１９３８～１９９５。東京に生まれ五六年高校を出て貿易会社に事務員として入った。ボウリングのピンやボールを輸入販売していたことから、ボウリングを全く知らなくては仕事にならないと挑戦したものの、始めはうまくボールが走らずいい点が出なかった。「口惜しい」　と猛練習を始め、六〇年代半ばには全国に知られる女子ボウラーになっていた。六八年の女子プロ試験に九ゲーム平均百九十六点のトップで合格、全日本選手権三連覇でボウリング人気に火をつけた。七六年女子ボウラーの育成を目的とするジャパンレディスボウリングクラブを提唱し初代会長に就任、社団法人日本プロボウリング協会副会長にもなった。

並木恵美子　なみき・えみこ／１９４９～　：東京に生まれ成城学園中学校から洋裁学校に進み、十九歳のとき初めてボウリングを体験した。たちまち高得点を叩くようになり、十か月後に行われた女子プロ試験に合格、七一年には中山律子に続くパーフェクトゲームを達成、女子プロボウラーとして初めて年収一千万円を突破した。

テレビドラマ「美しきチャレンジャー」　一九七一年四月四日から十月十七日まで、ＴＢＳ系列で放送された映画仕立てのスポーツ青春もの。日曜日ゴールデンタイムの三十分枠で全二十九話だった。主演・新藤恵美のほか、森次晃司、進千賀子、左時枝、長谷川明男、中村竹弥などが出演した。中山律子がゲスト出演している

貴種流離譚　物語の典型的なスタイルの一つ。高貴な生まれの人が、何らかの事情で（ある時は自らの意思で、あるいは謀略の果てに、それとも運命の悪戯で）本来在るべき世界を離れ、各地を流れさまよった末に、元いた世界に戻るという構成となっている。

史上最も有名なのは「道端で倒れていた病人をやさしく介抱したところ、翌朝、その衣だけが残っていた。病人は神様（ないしキリストあるいは仙人）の化身だった」というもので、類話が聖徳太子伝承にも登場している。日本の民話では「竹取物語」「鶴の恩返し」がある。

小川　宏　おがわ・ひろし／1926～2016。東京に生まれ四七年早稲田大学専門部建築学科を出て間組に入った。四九年日本放送協会（NHK）に移りラジオ放送のアナウンサーとして支局に配属され、五三年にNHKテレビ放送が開始されたとき東京本局に移り、「ジェスチャー」の司会を十年間務めた。NHKから民放に移籍したアナウンサーとしては高橋圭三、木島則夫に次いで三番目だった。

前田武彦　まえだ・たけひこ／1929～2011。東京に生まれ海軍飛行予科練習生として終戦を迎えた。四九年鎌倉アカデミア演劇科を出てNHKテレビの子ども向け番組「宇宙船シリカ」の台本を手がけた。脚本作家としての地位を確立したのは日本テレビ系列で放送された歌謡バラエティ番組「シャボン玉ホリデー」だった。

鎌倉アカデミア　一九四六年五月に鎌倉市材木座の光明寺を仮校舎として開校した寺子屋式の私塾。哲学者・三枝博音が学長となり、作家・高見順や歌人・吉野秀雄などが教授を務めた。「自由大学」「寺子屋大学」とも称され、ここから作家・山口瞳、作曲家・いずみたく、前田武彦などが出た。財政難のため五〇年に閉鎖された。

HIPAC103　日立製作所が作った初期のパラメトロン採用の電気式計算機で、第一号機は一九五八年に出荷された。東京大学、東京教育大学、新潟大学、愛媛大学、岐阜大学など理学系研究室に多く採用され、技術計算をこなした。「会議室一杯を占領するほど大きかったが、メモリーはたったの四K、屋上の空調機をフル稼働しないと熱でダウン、演算速度はラムダのフライト一秒分を計算するのに十分以上かかる」と東大糸川研究室が書き残している。

OKITAC5090　内部記憶にコアメモリーを全面採用した初めての国産機で一九六一年に一号機「A型」が出荷された。主記憶四Kワード、演算速度は〇・四ミリ秒、入出力装置として電動タイプライター、光電式紙テープリーダー、高速ラインプリンターを装備した。六三年までにB、C、D、M、Hの五モデルが追加され、大学研究室などに採用された。沖電気独自の計算機として最初のベストセラーとなった。

日本民間放送連盟　民放連　The National Association of Commercial Broadcasters in Japan：NAB：一九五一年七月に民間放送の予備免許を受けたラジオ放送十六社による任意団体として発足、五二年四月に社団法人となった。初代会長はラジオ東京（東京放送）社長・足立正氏だった。その後、FM放送、テレビ放送、CATV会社が参加した。定款第三条に『この法人は、放送倫理水準の向上をはかり、放送事業を通じて公共の福祉を増進し、その進歩発展を期するとともに、一般放送事業者共通の問題を処理し、あわせて相互の親ぼくと融和をはかることを目的とする』とある。

　これに基づいて放送倫理基本綱領、放送基準、報道指針などを策定している。「放送番組調査会」は二〇〇二年三月に放送番組向上協議会の放送番組委員会に、「放送番組向上協議会」の機能は、〇三年　七月に放送倫理・番組向上機構（BPO）にそれぞれ引

き継がれた。〇四年四月、社団法人・民間放送テレビ回線センターを統合した。

148 情報産業

第百四十八

情報産業

一

テレビ局の話が出たので、関連して新聞社のことに触れる。

コンピュータやソフトウェア、ネットワークないしデータ・プロセッシングなどをもって「情報産業」と称する以前に、一九六〇年代までに存在した「情報産業」はラジオ、テレビ、新聞だった。いわゆる「ＩＴ産業」が勃興するより早く、電子技術を駆使して情報を伝える産業が誕生していたということを語りたい。

新聞という情報メディアは、まことに不思議な存在なのである。

記者が人に聞いた話、目撃したこと、考えたことなどを活字で印刷して多くの読者に配信する。活字にするという行為が原稿を書く知的作業であることをもって、新聞社を知識集約型産業の典型と考える向きもある。

なるほど新聞というものは、紙の印刷物を売っているのではない。そこに印刷された記事や広告、すなわち「情報」と称されるものの付加価値、さらにいえばその情報の信憑性を裏付ける「信用」を売っている。つまるところ本質はサービス業に近い。

「信用」の対価は購読料であり、広告収入である。購読料の大半は印刷費、配送費、販売店の維持管理費に消えてしまうので、新聞社の経営は広告収入によって賄われる。そこで広告料金が「信用」ないし付加価値のバロメーターになるのだが、それは発行部数と発行地域、購読者の特性によって裏付けられる。新聞社における原価の算定方法は、どうも定かでない。

先に触れた「新聞社はサービス業に近い」という言い方は、一部については当たっているが別の意味では間違っている。というのは、日刊新聞社は大量の印刷物を短時間で制作し、個々の家庭まで配達しなければならないので、印刷会社としての機能も備えている。

朝日、読売、毎日、日本経済、サンケイといった大手日刊紙や地方ブロック紙は独自の印刷工場を持っていて、そこには四階建てのビルほどの高さの大型輪転機が備えられる。記事原稿を特急で組版・印刷現場に送るために、かつて新聞社のビルにはエアシューターが装備され、印刷の現場には鉛の活字を作る職工員や組版を組み上げる植字工が

油にまみれて働いていた。

また活字を鋳造するために、常に鉛を溶解しておく必要があった。印刷工場の内部の温度は三十度を下ることがなかった。薄く小さな鉛の板で活字と活字の間を調整し、行からはみ出した句読点を無理やり行末にはめ込み、活字のブロックを十五段に組み上げ、版面（はんづら）を均して紙型（しけい）を取る。

それを輪転機にセットし、重さが数百キロもある紙のロールを起重機で吊り上げていく。輪転機が動き出すと隣り合った人同士で会話をするのにも大声で喚かなければならない。

立派な労働集約型の装置産業ではないか。

では「製造業」であるかというとそうでもない。

一般に「製造業」と呼ばれる企業は発注に応じて、ないし需要を見越してモノを生産する。原材料の仕入れ、加工装置や工場、人件費、物流経費などが原価となり、通常はそこに一定の利潤を上乗せして価格が決定される。

製品に特別な欠陥がない限り、消費者に手渡される最終価格がリーズナブルであれば商品が売れ、そうでなければ市場から撤退を余儀なくされる。新聞社が製造業と異なるのは、毎回の発行ページ数や販売価格を自在に変更できないということだ。

ページ割が決まっているので、雑誌より編集が楽という見方もあるが、自由度が少ないのも事実である。かつ、発行し始めたら途中で「休刊」というわけには行かない。

この得体の知れない「業」が他の産業と異なるもう一つは、私企業でありながら「社会の公器」であることを求められる（ないしそれを自認し、ときに言い訳にする）ことだ。私企業であるからには利益を追求せざるを得ず、半面、「社会の公器」たらんとすれば利益のみを優先させることができない。

以上のことを前提に一九六〇年代の新聞業界を見ると、大きな転換期を迎えていたことが分かる。テレビという電波メディアの登場によって、新聞社は「私企業か公器か」の問題に直面していた。

大手日刊紙がとったのは「私企業」、つまり利益優先の道だった。なるほど、どんなに〝社会の公器〟たらんとしても会社が潰れてしまってはどうしようもない。

報道の国家統制や独占を許さないためにも、言論の自由を守るためにも、健全な経営基盤を持つことが必要である、という理屈は筋が通っている。こうして大手日刊紙は名実ともに「全国紙」を目指すことになった。

このことは東京タワーの完成と同期している。

ラジオ、テレビの放送は電波が届きさえすれば受信でき、

ＮＨＫ以外は受信料を払う必要がない。スイッチを入れれば受像機にニュースやドラマが無料で映し出され、おまけにコマーシャルが新しい商品やこれからの生活スタイルを教えてくれる。

電波が一般家庭の普遍的かつ安価な情報メディアとなることが明らかになったとき、スポンサーはテレビに顔を向け、新聞の相対的な価値が低下した。

紙メディアが電波メディアに対抗して利益を確保するには、より多くの広告を集めなければならない。より多くの広告を集めるには、一回に発行するページ数を増やさなければならず、より多くのページ建てをより多く印刷するために、より高速で高性能な輪転機を用意しなければならなくなった。

そのためには発行エリアを広げ、発行部数を伸ばさなければならない。発行エリアを広げるには印刷所から迅速にトラック輸送で届けるか、現地に印刷所を持つかである。

仮に地方に印刷所を確保したとしても、東京、大阪で作製された編集面をどのように地方の印刷所に送り届けるかが問題だった。

この点、発電所と送電線網の課題を抱えていた電力業界とよく似ているが、電力業はその地域を独占できたのに対し、新聞業界にはその地域に根付いた地方紙があった。その壁を乗り越えて発行部数を伸ばすには拡販キャンペーンを展開し、購読の契約を取って歩く営業マンを確保しなければならなかった。そのようなスパイラルが大手日刊紙の競争を激化させた原因だった。

二

日本経済新聞社に務めていた筆者の伯父によると、

「当時の焦点は北海道と九州だった」

という。

両地域を合わせると、潜在的な読者（企業、商店、個人世帯）は約一千万である。この一割を確保するだけで百万部の上乗せが可能になる。以下、『メディアの興亡』（杉山隆男、一九九二、文芸春秋）を参照しつつ、伯父から聞き継いだ話を交えて書く。

「当時の焦点は北海道と九州だった」

と言うのは佃正弘である。

特に北海道の場合、津軽海峡を越えるには飛行機か青函連絡船しかなかった。かつ広い。首都圏の日刊紙は北海道に取材拠点を設けてはいたが、新聞を発行しても三日前のニュースを配るのが精一杯だった。

読者は東京で起こっている政治・経済の情報を知りたい企業人や政治家に限られ、一般家庭を相手にする地元紙は安泰だったが、一九五〇年代に入ると

――現地印刷ができるかもしれない。

という技術的なめどがつき始めた。

通信回線で記事を送るのである。

当時の北海道の総人口は約五百万人。朝毎読三紙にとって大きな魅力だった。三紙の北海道進出構想が一斉に動き出した。

まず朝日が「ファクシミリ新聞」というものに着目した。東京で編集した紙面を写真フィルムにしてファクシミリで電送し、これを受けた印刷所が輪転機用の特殊金属板に転写して印刷する。

通信コストはかかるが、記事原稿を電話で読み上げ、鉛の活字で組み上げる手間と比べはるかに効率がいい。読売も同じくファクシミリ方式の採用を決めた。

これに対して毎日は、モノタイプを地方での新聞印刷の武器にした。

前出の山浦守が言う。

「毎日のモノタイプは東京タイムスでも使われていました。記者が書いた記事原稿をタイプラーターで打つと、紙テープにパンチされる。その紙テープを自動鋳植機にかけると鉛の活字が生成され、新聞の組版ができあがる。組版の現場は人減らしにつながるんで大反対だったけれど、わたしら記者はただ驚いたもんです」

統計会計機械装置のために開発されたパンチカードの技術が応用されていた。紙テープに穴が開いていれば電流が通じ、その電気信号が機械装置を動かす。

毎日はこの穿孔データを通信回線に乗せ、遠隔地の紙テープ穿孔機で本社と全く同じ記事データを受け取れるようにした。システムは「リモート・モノタイプ」と名付けられた。

モノタイプを独自の技術で開発していた毎日は改めて多大な投資を行う必要がなかった。ばかりでなく、リモート・モノタイプには利点があった。

朝日のファクシミリ新聞は東京で発行される紙面と全く同じだが、モノタイプであれば地元の記事と組み合わせて独自の紙面を作ることができる。

「朝日は東京で作った料理をそのまま地方で振舞う。しかし毎日は東京で作った料理に地元で仕入れた材料を加えて、テーブルに出す」

毎日は自信満々だった。

日刊大手三紙が情報通信技術を駆使した新聞印刷を開始したのは一九五九年の四月である。

最初のうち、朝日、読売はファクシミリの伝送品質が悪かったために手こずった。また両紙は地域のニュースを載せることができなかった。そのために、地元紙の牙城を崩すにいたらなかった。購読者を増やすことができたのは毎日だった。

序盤はモノタイプが勝った。

だが結果として、ファクシミリ新聞が勝った。

それは第一に通信技術の改良によっていた。五九年当時に新聞の大判一ページを送信するのに三十分かかっていたものが、東京オリンピックが開かれた六四年には七分半に短縮されていた。

第二は自動写植機の登場だった。東京から送られてきた紙面のある部分を地元のニュースで差し替えることができるようになったのだ。

再び山浦が言う。

「それまで新聞は取材力が勝負だった。わたしら現場の記者は特攻精神で取材して、ときには命を張ってネタを取るのが仕事だと思っているんだけれど、六〇年代に入ると組織力と技術力が競争のポイントになっていったんです。技術の差で〝特オチ〟になるなんていうのは納得できないし、とにかく腹が立った。新聞の紙面に載らなければ意味がないわけですよ」

〝特オチ〟というのは、載っていなければならない記事、他紙が一斉に載せている記事が抜け落ちることを指す。〝特ダネ〟の反対を意味する隠語として、当時の新聞業界で使われていた。

山浦が経験した最初の〝特オチ〟は、六六年二月に発生した寸又峡事件のときだった。

二十日午後八時ごろ、清水市のキャバレーで日本人名「金岡安宏」こと金嬉老（きん・きろう）が、一緒にいた暴力団稲川組大岩支部幹部の曾我幸夫と同進構成員の大森靖司の二人をライフル銃で殺害して逃亡、同日午後十一時半ごろ寸又峡温泉のふじみ屋という旅館に現われ、旅館経営者家族や宿泊客を人質にして立て籠もった。

「旅館の前の道は警察が非常線を張っていて、わたしら記者はそこから先に行けない。そのときわたしは旅館の裏にあった小学校に歩いていって、警察の前線の内側に入ることができた。で、立て籠もっている旅館に電話をかけて、金嬉老と話をして、そういうことなら記者を集めるから会見したらどうだ、ということになってね。そのとき、共同通信の本部に青木雨彦さんなんかも詰めていました」

山浦の説得に応じて、金はＮＨＫと静岡新聞の記者と会うことを了解した。

朴訥な風貌に見合わず、山浦は大胆不敵ともいえる命が

けの取材をしている。

「ＮＨＫや他の新聞社は無線を持ってましたし、援軍が大勢きているわけです。それで他紙は翌日の紙面に間に合った。ところが当のわたしは昔ながらの鉛筆とメモ帳、しかも記者は自分一人しかいない。結局、特オチになりましてね」

ミュンヘン・オリンピックのときも山浦は〝特オチ〟を経験した。

「青木まゆみが百メートル・バタフライで金メダルを取った。日本時間で深夜の一時半ごろ。そのとき他紙は記事原稿をファクシミリで送った。こっちは昔ながらの電話送稿だったもんで、国際電話が空くまで待機しなければならない。結局、その記事も最終版に間に合わなかった。本社から怒られること怒られること」

ともあれ、新聞の編集・制作に技術革新が始まっていた。最新の技術に対応できないと、どんなに現場の記者が特ダネを取っても紙面に載せることができない時代が到来した。

「日刊各紙はたいへんな投資をした。東京タイムスでさえ一台数千万円もするモノタイプを導入したんですから。それをやらなければ競争に負けることが分かっていた」

「たしかに紙テープで一行単位の活字ができるというのは、その後の記事の直しや差し替えが楽になった。とにかく画期的でした。しかし東京オリンピックのあとの不況で購読部数が減り、広告収入が頭打ちになった。結果、それが経営を圧迫することになったんです」

と山浦は言う。

東京タイムスが徳間グループに吸収された背景には、こういうことがあった。

三

新しい印刷工場で最新式の大型輪転機が稼動した結果、朝毎読三紙の朝刊は一九六〇年に平均十二ページだったが六四年には二十四ページに、夕刊は四ページから十二ページに増えた。

東京オリンピックを前にした日本経済は上げ潮にあって、大量生産・大量消費の時代が訪れた。面白いように広告が集まり、テレビ局も新聞社も経済成長の恩恵を享受した。大手日刊紙はそろってかなり無理な投資を行ったが、バブル的な側面があることに気がつかなかった。

最新鋭の大型輪転機設置に伴う新工場や新本社ビルの建設。

遠隔地で印刷するための情報通信システム。

地方紙に割り込むための拡販費。

そこに東京オリンピック後の不況がやってきた。
「四十年不況」と呼ばれる。
山一証券の経営危機が表面化し、三陽特殊鋼、サンウェーブが倒産した。
大手日刊各紙は山一証券の経営危機に対して
「シェア拡大を優先した放漫経営」
と書き、三陽特殊鋼やサンウェーブの倒産に際して
「過剰投資が原因」
と書いた。
同じことが新聞社にも起こっていた。
不況で購読が伸び悩み、広告収入が減少した。
――省力化を図るほかない。
と各紙の経営陣は考えた。
ここでいう省力化とは、必ずしも人員の削減を意味してはいなかった。脱・印刷業を指向したことは事実だった。新聞製作の現場を機械化し、その余力を編集に回そうというのである。
ファクシミリ新聞やリモート・モノタイプを超える方策を講じなければ、「全国紙」は言葉だけに終わってしまうであろう。情報通信技術を駆使した「情報産業」への転換だった。
四十年不況が訪れる前、一九六三年の四月のこと、アメリカのワシントン市でＡＮＰＡ（American Newspaper Publishers Association：全米新聞協会）の総会が開かれた。そこに招かれたジョン・ディーボルトという若手の経営コンサルタントが「編集者とオートメーション」と題する講演を行った。
ディーボルトは言った。
――今から十年後、コンピュータが新聞や雑誌を作るでしょう。
この話を聞いた多くの新聞人は、
「話としては面白い」
という反応を示した。
総会には日本から毎日新聞社の長谷川勝三郎が参加していたが、彼もまた同じ感想も持った一人だった。
――アルファベット二十六文字の世界でならまだしも、日本では無理だ。
日本には平仮名、カタカナがある。当時、日本で販売されていた電子計算機はやっとカタカナが使えるようになった段階だった。新聞は当用漢字という制約があるにせよ、コンピュータで処理できるはずがなかった。
長谷川は六五年に再びアメリカに視察に出かけ、日本に戻ってその話をした。「新聞協会主催の報告会が開かれたのは六五年八月、場所は茅ヶ崎のホテル」と記録にある。

「茅ヶ崎のホテル」というのは、おそらくは、俳優の上原謙が経営していた「パシフィックホテル」であろう。ここに日本経済新聞社の製作担当役員だった佃正弘が出席していた。

「当時、日経は八十億円を超える借入金を抱えていた。東京・大手町の新本社ビル、福岡、大阪の支社建設、無理を重ねた地方進出などが経営を圧迫しつつあった。コンピュータを使って経営を効率化する、ということを漠然と考えていた」

そのとき日経が使っていたのはＩＢＭ社のＰＣＳだった。古いモデルで性能に不満があったし、よく故障した。それで新しい機種に入れ替えようという話がまとまっていた。続けて佃は次のように言った。

「製作担当になってまず考えたことは、印刷工場の人間を少なくして、その人件費を編集に注ぎ込まなければ日経は発展しないと思っていた。それで工場の無人化ということを考えた。まず技術部長の堀畑クンに相談した。それから役員会にかけて、正式なプロジェクトをスタートさせたんだ」

以下、当人の回想――。

新聞製作の機械化、自動化を進めようと考え、いろんな機器メーカーの人に相談していたときだった。

六五年の八月に長谷川さんの話を聞いた。そのとき長谷川さんは、アメリカで見聞きしてきたことを話しただけだった。その話を聞いて、ボクは

「あ、コンピューターで新聞が作れるな」

と思った。それで社へ帰ると技術部の連中をみんな集めて、技術部会を開いた。

コンピューターで新聞が作れると思うか、と質問すると、出席した全員が

「常務、そりゃ無理だ」

と言った。

みんなが無理だと言うのなら、ボクは作れると思った。

この発想が面白い。

どうもこの佃正弘という人は、周りが反対すればするほど、思うことを貫く意欲が強くなる天邪鬼のような性質（たち）だった。

たまたま日本ＩＢＭの副社長だった椎名武雄が佃を訪ねてきた。

そのとき、

「ボクはコンピューターで新聞を作ろうと思う。一緒にやらないか」

と誘った。

この唐突な提案に椎名は驚き、すぐ返事ができなかった。

しばらくして、

「考えさせてください」

と言った。

ややせっかちだった佃はその言葉を受けて、技術部と日本ＩＢＭの技術者による研究会を発足させた。社内に知られることがない覆面部隊だった。

〜〜〜〜　補　注　〜〜〜〜

新聞の広告料金　基本は一行当たり単価で設定されていた。求人などの「三行広告」が最小単位で、これを基に「段単価」が設定される。スペースが大きくなるに伴って段単価は下がるが、掲載面やカラー、契約形態によって価格設定が異なる。通常の広告サイズは二段を八等分した「八つ割」、四等分にした「四つ割」、三段の半分を使う「三段1／2」、以下、「五段1／2」「全五段」「全七段」「全十五段」（全ページ）などだが、最近近はコンピュータシステムのおかげで変形も掲載できるようになった。

一回当たりのページ数　新聞や雑誌は第三種郵便として「一回当たりの広告段数が全段数の三分の一を超えないこと」を条件に様々な優遇が与えられていた。ブランケット判は一ページが十五段で組まれているので、一ページに入れることができる広告の段数は五段が上限である。より多くの広告を集めるにはページ数を増やすほかなかった。

三日前のニュース　一九五二年一月二十七日の午後七時三十分ごろ、札幌市南六条西十六丁目の路上で札幌中央署勤務の白鳥一雄警部が自転車に乗って帰宅途中、背後から自転車で近づいた男に追い抜きざま拳銃で撃たれた。白鳥警部は即死、発砲した男はそのまま自転車に乗って逃走した。「白鳥事件」である。朝日新聞の場合、札幌支局の記者が書いた記事が電話で東京本社に送られ、輪転機にかけられたのは翌二十八日午後、刷り始めの第一版がトラックで札幌に着いたのは二十九日朝だった。この間に地元紙はより詳細な続報を伝えていた。

地元紙　北海道では札幌を拠点とする北海道新聞を筆頭に、小樽新聞、紋別新聞、釧路新聞、名寄新聞、苫小牧民報、北海道民友新聞、室蘭民報、空知新聞、道北日報といった地域紙が、戦国時代の群雄の如くに点在している状況だった。九州では福岡を拠点とする西日本新聞を筆頭に、佐賀新聞、長崎新聞、熊本日日新聞、大分合同新聞、宮崎日日新聞、南日本新聞が割拠していた。当時に限らず現在でも地域ブロック紙は根強く、全国四十七都道府県で約六十の日刊紙が発行されていた。

ファクシミリ新聞　ファクシミリはイギリスの電気工学研究家であるアレキサンダー・ベインが一八四三年に発明し特許を取得した。現在につながる電子技術を応用した装置が開発されたのは一九二七年のこと、アメリカのベル電話研究所の電子工学の成果だった。日本では一九二八年に丹羽保次郎が中心になってNE式と称される写真電送システムを完成させ、同年昭和天皇即位大典を伝える新聞報道用に東京―大阪間で実用化された。

　日中戦争のとき中国の南京に進出した部隊に所属していた石川舎人という人が無線で地図を電送する仕組みを独自に開発したが実用化にいたらなかった。新聞紙面を遠隔地の印刷所に電送し、印刷機にかける技術が実用化されたのは一九五八年、イギリスのマンチェスター・ガーディアン紙が最初だった。ただし同紙は労働組合の反対にあってファクシミリ新聞の実施を断念している。

　翌一九五九年、「朝日」がこれに着目して実用化を試みたが、ブランケット判一面を送受信する機械装置は国産化されておらず、日商岩井が輸入した装置は一台約三千万円もする高価なものだった。また当時の通信回線は現在に比べて品質が劣り、電送された画面に白い線が入って使いものにならなかった。

モノタイプ　穿孔機と自動鋳植機を組み合わせ、タイプライターで穿孔した紙テープを読み取り1行単位で活字を鋳造する。毎日新聞社が一九五〇年から開発に着手し一九五七年に実用化した。当時の新聞は一行が十五文字でできており、活字を一つ一つ拾って行組するのと比べ三分の一の時間で版を組むことができた。「毎日」は続いて紙テープのデータを送信し遠隔地に設置した穿孔機から全く同じ穿孔紙テープを出力するリモート・モノタイプの開発に着手したが、電送速度と穿孔装置の処理速度が同期せずデータが正しく送信できないこともあった。

青木雨彦　あおき・あめひこ／1932～1991。本名は「福雄」。横浜市に生まれ早稲田大学文学部仏文学科を出て同大学院修士課程修了後、東京タイムスに入り学習参考書編集者ののちフリーのジャーナリストとなった。七二年から「週刊朝日」に「青木雨彦の人間万歳」と題したインタビューものを連載、四年余で二百七十六人+パンダ二匹というインタビューの〝最長不倒記録〟を達成した。「言っちゃなんだが」という軽妙な語り口調の社会評論やエッセーでサラリーマンから支持を得た。

青木まゆみ　あおき・まゆみ／1953～　：熊本県に生まれ、一九六八年熊本県稲郷中学校三年生のとき全国水泳大会で優勝して注目を浴び、大阪の浪花女子高校に通うかたわら山田スイミング・クラブで競泳の練習に励んだ。七〇年、百メートル／二百メートル・バタフライで日本記録を更新、七二年に開かれたミュンヘン・オリンピックに日本代表として出場し、女子百メートル・バタフライで一分三秒三の世界記録を出して金メダルを獲得した。

徳間グループ　終戦直後、言論統制の反動からか新興新聞社が雨後の筍の如く誕生した。読売新聞社にいた竹井博友が芸能とゴシップ記事などを中心とする「アサヒ芸能新聞」を創刊、次いで東京で「日東新聞」を始めたが業績が伸びず、同じ読売出身の徳間康快がこれを継承した。徳間は「アサヒ　芸能新聞」を週刊誌「アサヒ芸能」に切り替え、のちに一般　書籍に進出、社名を現在の徳間書店に改称した。その後、徳間音楽工業（のち徳間ジャパン）を設立し音楽業界に参入した。倒産した大映を再建するとともに業績が悪化していた「東京タイムス」を買収して新聞業界に再参入した。

山一証券の経営危機　オリンピック景気は同時に証券バブルでもあった。オリンピック後、株価売買が低迷したが、大手証券会社や証券保有組合は株式を買上げて株価を維持したが、うち最も経営基盤が弱かった山一が資金繰りに行き詰った。主要な日刊紙は報道を控えていたが一九六五年五月二十二日に西日本新聞が山一証券の経営危機を報道した。同月二十八日、山一は大蔵省に救済を求め、当日夜、日銀氷川寮で当時蔵相だった田中角栄が日銀総裁と都銀三行の頭取に無制限、無担保の特別融資を指示したとされる。

山陽特殊製鋼　一九三五年に日本製鉄系列の「山陽製鋼所」として創業し、自動車用鋼材や機械部品などで成長した。六五年資金難から会社更生法適用を申請したが再建に成功した。

サンウエーブ　一九四六年創業の菱和木工を母体に家庭用ステンレス流し台がヒットし、急成長した。五四年「サンウエーブ工業」に社名を変更したが工場建設の過剰投資で資金難となり、アポロ工業に吸収され、社名のみが残った。ステンレス浴槽、システム・キッチンなど住宅用水周り製品の大手となっている。

ジョン・ディーボルト　John Diebolt／1926～2005。ニ

ユージャージー州ウィホーケンで生まれ、一九五一年ハーバード・ビジネス・スクールを出た。情報化社会の到来にいち早く着目したコンサルタントとして知られ、のち大学で情報社会学の講座などを持った。『情報資源論』『情報資源管理』などの著書がある。

上原　謙　うえはら・けん／１９０９～１９９１。本名は「池端清亮」。東京に生まれ一九三五年立教大学経済学部を出て松竹に入った。都会派の二枚目俳優としてデビューし、佐分利信（さぶり・しん／１９０９～１９８２）、佐野周二（さの・しゅうじ／１９２１～１９７８）とともに「松竹三羽烏」と称された。女優・小桜葉子と結婚し、その間に生まれた長男が加山雄三である。

149 ANNECS

第百四十九

ＡＮＮＥＣＳ

一

前節に登場した佃正弘という人について語りたい。だが身内を登場させる場合の作法というものを、筆者は知らない。知らないのをいいことに、やや詳しく書く。

一九一四年（大正三）十一月、静岡県伊東市にほど近い宇佐美という村で生まれた。生家は同村の名主であって、花岳院という曹洞宗の寺の一画に、苔むした二十余基の墓石が並んでいる。

江戸の初期にこの地に移り住んだことは、どうやら間違いなさそうだが「惟任日向の末裔である」という家伝の真偽は定かでない。

「惟任日向」とは、日向地方の名族惟任氏の名を襲った明智光秀の異称だが、山崎合戦で一族滅亡したのではなかったか。

「庶流である」

いいのがれに近い。

ただ家紋は鮮やかな青色に染めつけられた桔梗であって、これはむやみに身にまとうことができなかったであろうから、何がしか由来があるには違いない。

韮山中学から早稲田大学の専門部政治経済学科を出て、中外商業新報社に入った。在学中に同社の編集局長だった小汀利得の講座を聴き、

「あ、ここがいい」

と思ったという。

同期に斎藤栄三郎がいる。

入社時の上司は和田日出吉といった。

二・二六事件のとき首相官邸に新聞記者として一番乗りした武勇伝を持っていた。だがそれはのちに武勇伝になったのであって、佃が入社したつい一か月ほど前の出来事だから、新入り記者の感情を生々しく揺さぶった。和田の妻は女優の小暮実千代。

和田の下で政治部記者として勤めるようになった二年後、佃は三八年に召応した。そのとき商工商大臣の池田成彬、陸軍少将だった長谷川美代次などが日の丸の旗に寄せ書きをした。静岡歩兵第三十四連隊に出頭すると、その寄せ書きが問題になった。

「貴様、初年兵のくせに大佐や少将が名を連ねているのはけしからん」

といってビンタを食らった。

大学出だったので、幹部候補生試験を受けた。自家本の自叙伝『落花流水』（一九九四）によると、

「訓練なんかまともにやらなかったし、日中戦争そのものに反対だったから、いい加減に受けた。そうしたら乙種合格で軍曹になった」

とある。

香港、重慶、サイゴンを転戦し、現地で従軍記者になった。だけでなく、シンガポールで『建設戦』という日刊の新聞を独自に発行した。

「位は軍曹でも、司令部に出入りして星印の司令官と対面で話ができる。星印のほうは新聞記者として扱うから、取り巻きたちはオレを怖がっていたな」

憎まれなかったのが幸いした。

帰国したのは四三年である。

終戦後、中外商業新報は四六年一月に「日本経済新聞」と紙名を改めた。このときの上司は圓城寺次郎という人だった。

同じ早稲田出身ということもあって目をかけられ、圓城寺の出世を追いかけるように四九年二月経済部長、五八年十一月編集局長、六一年二月取締役と階段を上った。

六五年三月、常務のとき東京12チャンネルに出向し、六九年十一月副社長となった。七四年三月日経本社に戻って専務、七七年に相談役に退いた。経済審議会専門委員、関税率審議会委員、外資審議会委員などを務め、七〇歳を過ぎたとき心臓発作で倒れた。

――危篤。

とされたが奇跡的に持ちこたえ、ばかりでなく十余年の余生を送った。一九九八年没、享年八十四。

二

日本経済新聞の話に戻す。

八十億円を超える借入金を抱え、その対応策としてコンピュータの活用を検討した、という話である。常務の佃がコンピュータで新聞を作ることを思いつき、それを専務の圓城寺に伝えた。

圓城寺は専務になっても〝知りたがり〟〝新しモノ好き〟の癖が抜けなかった。会合で新しい言葉、面白そうな話を耳にすると、経済研究所の記者を呼び出して質問をした。

何かの会合でコンピュータのことを聞いた。

「それならアイツが詳しいですよ」

アイツというのは工業部の島矢志郎という記者である。

「なんだ、アイツか」

圓城寺が肝煎りで設置した経済研究室に所属していたことがあった。

「情報通信とコンピュータに詳しいらしい」

という。

六三年の十一月二十三日、初の日米テレビ宇宙中継が行われた。アメリカのケネディ大統領がテキサス州ダラスから日本の家庭に向けて、衛星中継の成功を祝うメッセージを送る手はずになっていた。

それが暗殺の実況中継になった。

翌日、島矢は通信機器のトップメーカーである日本電気に取材に出かけた。大統領の暗殺ということでなく、テレビの宇宙中継というものに興味を持ったのだ。ところが広告の営業と勘違いして宣伝部に案内された。受付嬢はまさか取材にやってきた記者だとは思わなかったらしい。

電子産業はまだ、朝日、日経の取材対象になっていなかった。ともあれこれがきっかけとなって、島矢は通信ネットワークとコンピュータの造詣を深めていった。

島矢が専務室に呼び出されたのは六六年の八月末である。当時の産業界では、利用する立場からコンピュータを解説できる人は限られていて、そのうちの一人であるブリヂストンタイヤ情報システム部長の鵜沢昌和と親交があるという。おそらく島矢は日本能率協会のコンピュータ講座を受講していたか、取材したことがあったに違いない。

島矢の話を聞いて、圓城寺はますます興味を持った。

しばらくして、赤坂のＴＢＳ会館地下の「シド」というフランス料理店で、鵜沢を囲む会食が行われた。これ以後、鵜沢はコンピュータに関する圓城寺の顧問的な役割を果たすようになる。

続いて圓城寺は伊豆の保養所に部長クラスの幹部社員を集め、鵜沢を講師にコンピュータの合宿研修を開き、あるいは役員会で鵜沢にレクチャーを依頼した。圓城寺自身も何度となく、役員会でコンピュータの導入を提案したことがあった。だが、コンピュータをどう活用するのか理解が得られなかった。

一方、常務の佃は

「コンピュータで新聞をつくることができないか」

と考えていた。

なるほど、コンピュータで新聞を作るという発想はあまりに破天荒だった。

コンピュータは基本的に、複雑な方程式を高速に解いたり、大量の数値の加減乗除を行う機械である、と誰もが考えていた。計算の結果を表示するにはＡＮＫ（アルファベット、数字、カナ）があれば十分だった。

そこに漢字という魑魅魍魎の魔物を持ち込み、かつ新聞

というきわめてタイトで、つとめてアナログ的な成果物を生み出そうというのである。アルファベットと数字で成り立っているアメリカでさえ、新聞をコンピュータで作っていなかった。

「ともあれ、研究してくれないか」

と佃が技術部長の堀畑正領に依頼した。

堀畑は日本映画製作者協会（ＡＮＰＡ）の総会で行われたジョン・ディーボルトの講演を知っていた。その翌年、堀畑は日本ＩＢＭの営業担当・伊藤正亮に

「おとぎ話でもいいから、コンピュータで新聞ができるかどうか、試してみないか」

と誘ったことがあった。佃や圓城寺が思いつく二年も前に、コンピュータで新聞を作ることを堀畑は考えていたことになる。

堀畑が日本ＩＢＭの技術者を交えた勉強会を設けたのは六五年の秋である。

その結論として

「何とかなるかもしれない」

と報告したのは六六年の秋だった。

佃はその足で堀畑を伴って圓城寺の部屋を訪れた。

両者の息は不思議なほど符合していた。

「この仕掛けが実現すれば、工場に鉛の活字は一本たりとも残らず、活字を組む作業もなくなる。タイプライターで打ち込んだ文字がコンピュータに記憶され、テレビ画面で新聞のレイアウトを決めていく。コンピュータと連動した写植機でフイルムを出力し、輪転機にかける」

こんにちのＣＴＳ（コンピューター・タイプセッティング・システム）の基本概念である。

「しかも記事をデータベース化し、これはこれで売れるようになるでしょう」

佃は付け加えた。

圓城寺ははじめ半信半疑で話を聞いていたが、次第に身を乗り出していた。

彼は言った。

「ゲラはどうすんだ」

ゲラというのは、記事を校正するための試し刷りである。これに赤鉛筆で修正を入れる。

「プリンターで出します」

「漢字や平仮名を出力できるプリンターがあるのか」

「今はありませんが、そのうちにできます」

「そういうものか」

「それが技術というものです」

圓城寺はしばらく考えていた。

そして言った。

「できるか」
佃が答えた。
「できます」
脇に立つ技術部長の堀畑が、
「実現の可能性は十分にあります」
ときっぱり言った。
「わかった」
この一言で、コンピュータによる新聞制作が役員会の議案になった。
ただ、役員会では難航した。
出席者十一人のうち、佃の案を支持したのは圓城寺ただ一人で、あとの九人は反対、というより二人が言っていることが理解できなかった。
もう一人の常務で販売を担当していた大軒順三は言った。
――新しい技術開発というのはトップランナーが必ず損をする。何もウチがやらなくてもいい。
圓城寺が反駁した。
――コンピュータは、一日の遅れが十年の遅れにつながる。遅れは敗北を意味する。
役員会の方針が定まっていなかった六七年の一月、社長室に電算室が新設され、ここに二台の「ＩＢＭシステム／３６０モデル４０」が運び込まれた。
一台は以前から使ってきたマシンのリプレースだったが、もう一台は佃が一存で運び込んだものだった。圓城寺の了解のもとで、先行して新聞制作システムの開発を進めるのである。

三

このときの逸話がある。
日本ＩＢＭは、開発用の「ＩＢＭシステム／３６０モデル４０」についても、レンタル料を請求しようとした。
佃は東京・大手町の日経本社に椎名武雄を呼びつけて、
「冗談をいうな」
と一喝した。
「日本ＩＢＭの研究所が大手町に出張してきたようなものではないか。このシステムが完成すれば、他の新聞社でも使うようになる。日本ＩＢＭがマシンを持ってくるのは当然であって、レンタル料を払えとはとんでもない話だ」
椎名は難色を示した。
日本ＩＢＭの内規に照らして、そのようなことができるわけがない。
「何とかしていただけませんか」
椎名は夜、田園調布にあった佃の私邸まで出かけて頼み

込んだ。

「キミが承知しないなら、ボクがアメリカに行ってワトソンと話をつける」

佃も負けていなかった。

開発に取りかかったものの、システムはすぐにはできなかった。コンピュータでどうやって漢字を処理すればいいか、という基礎的な研究から始めなければならなかったからだ。

ただ漢字が出力できればいい、という問題ではなかった。新聞の活字は通常の書籍に使われているものと字体が違う。やや扁平がかかり、かつ独特の作りになっている。そこで佃はコンピュータ処理に移行したとき違和感がないよう、活字を全面的に作り直した。そのフォントをデジタル・データにしてコンピュータに持たせるのである。

活字を作り直す作業は、整理部長の石田信一と工場局長の佐々木誠二が担当した。

新聞の活字は普通より小さいため、ドットの精度を上げなければならない。ＩＢＭシステム／３６０シリーズの記憶容量と能力では、処理に時間がかかり過ぎた。

技術部隊は何度か「難しい」「できない」と弱音を吐いた。

そのたびに佃は

「できないと思えば、できない。できないのは、できないと思うからだ」

と叱咤した。

六九年の夏、処理速度の問題を除けば何とかなる見通しがついた。技術部会で検討に着手してから四年の時間が流れていた。

システムは「ＡＮＮＥＣＳ」と名付けられ、実用化に向けた開発がスタートした。日本ＩＢＭにとっては、このときからコンピュータのレンタル料とプログラムの開発費を日経に請求できることを意味していた。

ＡＮＮＥＣＳとは「Automated Nikkei Newspaper Editing & Composing System」の英文頭文字を取ったものだった。両社の間で契約書が取り交わされた。協定書に署名したのは日経側が佃、日本ＩＢＭ側が稲垣早苗である。

「それが終わったから、ボクは東京12チャンネルに行ったんだ」

後年、伯父はそう話していた。

しかしＡＮＮＥＣＳが本格的に稼働するには、なお四年の時間を要した。

旧来機と比べ四倍から五倍の処理能力を持つ「ＩＢＭシステム／３７０モデル１５８」にレベルアップされ、鉛の活字をいっさい使わずに姉妹紙『日経産業新聞』が発行さ

れたのは七三年十月である。

日本経済新聞社と並行して、朝日新聞社でもＣＴＳの開発が進められていた。日経の佃に押し切られるかたちでプロジェクトに参加した日本ＩＢＭが、社長の広岡知男に持ちかけたのである。

朝日のそれは「ＮＥＬＳＯＮ」（New Editing and Layout System of Newspaper）と名付けられた。ＡＮＮＥＣＳの技術がそのまま転用されたので、本稼働はほとんど同時だった。

日経、朝日に対抗して、毎日新聞もコンピュータ・システムの開発を進めていた。

同社が選んだのはＲＣＡ社のマシンだった。ところが七一年にＲＣＡ社がコンピュータ事業からの撤退を発表したことから、計画が頓挫した。

読売新聞社は日経、朝日にやや遅れて富士通と共同で開発した。後発組の方が有利だったことはいうまでもない。その意味で大軒順三が指摘したことは正しかった。

ここで開発された日本語情報処理システムを、富士通は「ＪＥＦ」（Japanese Processing Extended Feature）と名付け、七八年七月に開かれた情報処理学会で発表した。コンピュータによる日本語処理が始まった。

四

一九七〇年の十一月二十五日、日本ＩＢＭの営業担当社員だった伊藤正亮は、ニューヨークで行われたＩＢＭ・ＷＴＣ（ワールドトレード・コーポレーション）の会議に召喚されていた。三島由紀夫が市ヶ谷の陸上自衛隊総監室で割腹自殺したその日である。

日経のプロジェクトに、日本ＩＢＭは四十億円以上の研究開発投資を注ぎ込んでいた。その金額はアポロ十一号の研究開発費をも超えていた。ＷＴＣは「エンドレス・ジョブではないか」という疑いを抱いていた。

事実上、査問会だった。

普通、アメリカの会社が海外の現地法人を査問する場合、代表者か役員を呼びつける。だが伊藤は一介の営業社員に過ぎなかった。ＩＢＭ社は現場の営業マンの意見を重視した。

彼はその席で、

「ここで撤退すれば、日経、朝日という日本の二大新聞を敵に回すことになる」

と述べた。

ＷＴＣ副社長ジョセフ・ベアードが「わかった」と言っ

て査問会は終了した。

ベアードは六七年までＩＢＭ・ＷＴＣの極東総支配人を務めていて、日本の事情に明るかった。日本人の粘り強さ、創意工夫の努力、漢字へのニーズの強さも熟知していた。社長ジャック・メゾンルージュ以下の役員は、プロジェクトの続行に懐疑的だった。ベアードが説得した。

伊藤に続いて七一年一月に、その上司である藤枝純教がニューヨークに召喚された。このときも査問会の大方が反対し、ベアード一人がプロジェクトの続行を主張した。

そのとき偶然にも、ＩＢＭ社内で〝地殻変動〟が発生した。

トーマス・ワトソンの次男でＷＴＣ会長のアーサー・ワトソンが引退したのだ。これによって長男のワトソン・ジュニアが、名実ともにＩＢＭグループの総帥になった。

ワトソン・ジュニアはＩＢＭ本社社長のトマス・ビンセント・リアソン、新たにＷＴＣ会長に就任したギルバート・ジョーンズを交えて、ベアードの意見を検討した。

「新しいことを始めるとき、すべては冒険である」

ワトソン・ジュニアが言った。

佃と稲垣が交わした協定書は、反故にならなかった。

反故にならなかったことがもう一つある。専務の圓城寺が

「漢字や平仮名が出力できるプリンターがあるのか」

と訊ねたとき、常務の佃が

「今はありませんが、そのうちにできます」

と答えたことである。

それには高千穂交易の蓮生重剛が間接的にかかわっている。

蓮尾が編み出したドット方式による文字フォント技術特許は、七〇年代に入ってプリンターに組み込まれた。まず高千穂交易が初の漢字プリンター「Ｔ４１０３」「Ｔ４１０５」を製品化し、続いて富士通が「ＦＡＣＯＭ６５０２Ａ」、日本電気が「Ｃ－５２１０」、日本ＩＢＭは「ＩＢＭ２２４５」をそれぞれ市場に投入した。

実態はキャラクター処理ソフトウェアが内蔵されていればこその製品だったが、世の中にはコンピュータ用の周辺機器として認識された。

高千穂交易の「Ｔ４１０３」「Ｔ４１０５」を、『日本情報産業年鑑』一九七三年版は次のように解説した。

文字パターンとして三二×三二ドットを用い、ＣＲＴによる静電写真方式を採用している。

Ｔ４１０３は印字した記録紙を、シートにカットして出

力するもの、Ｔ４１０５はロールで出力するもので、性能的にはまったく同一である。パターン記憶用にＬＳＩを使用し、高速の書き込み・読み込みを可能とし、当該のジョブで使用する漢字のパターンのみを、この装置へ入れる方式をとって。効率化をはかっている。

　文字パターンは印字においては三二×三二ドットであるが、記憶装置内では縦一六×横三二ビットで記憶され、読み出してから論理回路で補正して三二×三二ドットとしている。これにより記憶容量は二分の一で済んでいる。文字パターンをＣＲＴに画き出すに当たっては、

　メッシュとして再現し、ドットは互いに連続し水平および垂直の線は、あたかも一本の線のように見える。この方式は文字品位を高めるのに、大きな役割を果たしている。

　これに対して富士通の「Ｆ６５０２Ａ」は一五×一八ドットの文字パターンを、ピン電極による静電記録方式で印字した。パターン記憶用に読み取り専用の磁気テープを用意した。日本電気の「Ｃ―５２１０」は二四×二四ドットで、印字方式は富士通と同じくピン電極静電記録だった。日本ＩＢＭの「ＩＢＭ２２４５」は一八×二二ドットでピン・マトリックスによる機械式インパクト方式であって、専用用紙を必要としない点に特徴があった。

　コンピュータによる漢字処理は、一九五〇年代に静電記録方式の初源的技術を使って東北電力が電気料金の請求書をプリントアウトしたことに始まる。パンチカード・システムで漢字を印字したというのは驚異的かつ画期的ではあったが、入力から印字まで時間がかかり過ぎたうえ、文字の品位が不安定だった。

　六〇年代に入ってカタカナの出力が可能になった。六七年に高千穂交易でシステム・エンジニアをしていた蓮生重剛が初めて、ドットマトリックスの静電記録方式と文字パターンおよび、テーブル抽出方式という基礎的技術を開発した。

　ニーズはいくらでもあった。生命保険、損害保険の契約書、自治体における住民記録、金融機関における口座通帳名義、百貨店の贈答品送付状、電力・ガス、電話など公共料金の請求書、各種名簿、出版物……。

　アルファベットの世界で発達したコンピュータにとって、漢字、平仮名、カタカの組み合わせが日常的に使用される文化というのは、全く異質だった。

　日本の文字というものは、コンピュータにとってばかりでなく、外国の人が覚えようとする場合、珍しく特異な言語といっていい。新聞が、コンピュータによる本格的な漢字処理を最初に挑んだ。信じがたいことだが事実なのだ。

～～～～　補　注　～～～～

日向惟任　ひょうが・これとう：筑後山門郡を本拠とする大神氏から出た。このため厳密には「大神惟任」が正しい名乗りである。

桔梗紋　秋の七草の一で古くは「朝顔」と呼ばれた。美濃国守・土岐氏のほか、太田道灌の太田氏、虎退治の加藤清正などが用いた。土岐氏、太田氏ともに清和源氏の流れを汲む。木偏を除くと「吉更」となり、これが「さらに吉なり」と読めることから験のいい家紋とされ、中でも「水色桔梗」は土岐氏から明智氏に引き継がれた。

小汀利得　おばま・りとく／１８８９～１９７２。本来の読みは「としえ」。島根県に生まれ一九一五年早稲田大学政治経済学部を出て代議士・島田三郎（一八五二～一九二三）の秘書になった。二一年中外商業新報社（のち日本経済新聞社）に入り、三四年編集局長、のち常務、副社長、四五年社長となった。敗戦で公職追放となり四七年辞任、復帰後は国家公安委員、文化財保護委員などを務め、テレビ番組「時事放談」で細川隆元と丁々発止のやり取りが人気を集めた。

和田日出吉　わだ・ひでよし：第二次大戦前、時事新報社の総務から満州新聞理事長となり満州映画社理事を務めた。四六年帰国し中外商業新報社論説委員となった。『二二六事件首相官邸一番乗りの記』『福沢諭吉と弟子達』『日本コンツェルン全書』などの著書がある。

木暮実千代　こぐれ・みちよ／１９１８～２００２。本名は「和田つま」。山口県に生まれ一九四〇年日本大学芸術学科を出た。在学中の三八年松竹大船撮影所に入り三九年「結婚天気図」で女優としてデビューした。四一年和田日出吉と結婚し第二次大戦中は夫とともに満州で過ごした。戦後は「青い山脈」「祇園囃子」「赤線地帯」などに出演、テレビドラマでも活躍した。戦時中の体験から五五年以後戦災孤児や中国残留孤児への支援などボランティア活動に従事した。

池田成彬　いけだ・しげあき／１８６７～１９５０。山形県に生まれ一八八八年慶応義塾大学卒後ハーバード大学に留学した。帰国後、時事新報社を経て九五年三井銀行に入り足利支店長、常務を歴任し三井財閥の地位を確立した。一九三七年日本銀行総裁、三八年第一次近衛内閣で蔵相兼商工相。終戦でA級戦犯容疑者・公職追放となった。

圓城寺次郎　えんじょうじ・じろう／１９０７～１９９４。千葉県に生まれ一九三三年早稲田大学政治経済学部を出て中外商業新報社に入った。経済部長、編集局次長、局長を経て四七年取締役、五四年常務、六五年専務、六八年から七六年まで社長。

記事データベース　佃の提案はのちに「日経テレコン」の名で実現した。

東京12チャンネル　一九六四年に日本科学技術振興財団の運営で開局、七三年に株式会社となったとき日本経済新聞社が資本参加した。最も後発の東京キー局ながら、経済情報や金融情報の強みを生かし、キックボクシングやローラーゲームなど他局が扱わないプロスポーツ番組で視聴率を上げた。八一年「テレビ東京」に社名を変更した。

ＮＥＬＳＯＮ　ネルソン：『日本情報産業年鑑』一九七三年版には次のようにある。

朝日新聞社が日本アイ・ビー・エムと共同開発したコンピューターによる新聞編集・組版システムである。従来、新聞では鉛と人間の手作業を主役として、それらの豊富な資源に支えられた、いわば人海戦術に頼ってきた部分が多かったが、最近の若年労働力の不足や鉛公害、および情報の大量処理と多面利用などの必要性から、新聞社の仕事の中でも特に工芸的性格が強い活版組版部門にもコンピューター利用の必要性が押し寄せてきたという。

ＮＥＬＳＯＮの発想はすでに一九六二年に芽生えたといわれるが、その後、検討に検討を重ね、七一年にパイロット・システムを導入、現在実用化を目指して、あらゆる角度から改良を進めている。この中で特に新しいものはＤＴＶと高速写植機である。

ＤＴＶ（Digital Television）はこのシステムのために開発された漢字表示可能のＣＲＴディスプレイである。新聞の組版は、機動性、スピード、柔軟性を身上とする。それには、パターンの可視性やリアルタイム性、および対話型の処理が絶対必要である。このＤＴＶは汎用のグラフィック・ディスプレイ装置、たとえばＩＢＭ２２５０と異なり指示精度を上げるためにライトペンの代わりにジョイスティックを使用している。これはレバーの自由な回転によって画面上の位置を正確にコンピューターに伝えることができる。もう一つの特徴は漢字も含めた四千九十六の豊富な文字がドット・モードでシンボル・メモリーに組み込まれていることである。これは日本語処理に大きな威力を発揮する。

高速写植機は写植用フォント（文字群）を数値化してディスクに収容しておき、ＣＰＵがコードで文字を検索し、ＣＲＴ上に行単位で表示したものをフィルムまたは印画紙に印字するものである。

原稿が漢字キーボードによって紙テープにパンチされ、高速漢字プリンターによってモニター・プリントが作成される。入力要素にはすべてＩＤがつけられ、紙テープにはそれぞれのＩＤや、見出し文字のサイズ指定、既成の箱組みなどのレイアウト・パターンの利用の支持などがつけ加えられる。

モニターに書き込まれた訂正指示にしたがい、ＤＴＶ画面に記事本文を呼び出し、削除、挿入、置換えなどのエディットがおこなわれる。一方、モニターは整理部へ渡り、価値判断のほか見出し、箱組み、前文のレイアウトがおこなわれる。これが前組である。これをもとに、ＤＴＶで新聞一ページの大組みが作成される。画面の面積が五十二センチで狭いため、レイアウト表示では本文自身は棒線として表示されるが、内容を見たいときは記事ごとに本文表示をさせることもできる。ＤＴＶで完成したレイアウト情報は写植機へ転送され、フィルムあるいは印画紙に出力されて大ばりされる。このあと紙型、鉛版につなぐため、大ばりのポジをネガに反転し、原版を作り、印刷工程にまわす。

藤枝純教　ふじえだ・じゅんきょう／１９３７～　：大阪に生まれ六一年京都大学文学部を出て日本ＩＢＭに入った。同社が採用したシステムエンジニアの一期生に当たり、列車補修システムや新聞製作システムの開発、基本ソフトの改変を手がけた。六五年営業課長となり営業部長、六八年システム　開発部長を経て七九年本社マーケティング統括担当となった。八四年ＣＳＫに移籍し専務、ＣＳＫインターナショナル、マイクロノーシス、日本ウェーブフロント、セガエンタープライゼスなどＣＳＫ関連会社十三社の役員を歴任し九五年 ジュニアサミット事務局長、九六年グローバル情報社会研究所を創立して社長となった。

08 宜試篇

巻之二十一 覓國

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

第百五十

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ま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ＳＥ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タント（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。ソフトウェア（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、それ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。そののち、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い。

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。

野﨑克己である。

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。野﨑は一九二八年（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、野﨑が知り合ったときはＧＨＱによる公職追放の最中にあった。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った。

北日本砂鉄鉱業に入社したきっかけについて、野﨑は、

「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るのは決して楽ではなかった。経済学を学んだのなら分かるだろうということで経理部に配属され、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った。

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。

このとき石﨑純夫も同じ場所に居合わせていたはずだが、野﨑も石﨑も

「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。

野﨑はバッチ処理の窓口担当者と接触していたし、石﨑は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﨑の下で働いていた鳥飼将迪（うかいまさみち）が野﨑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してね。その中に、たしかに北日本砂鉄の野﨑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。野﨑は「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、野﨑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鉱業は、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。

北日本砂鉄鉱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」

と野﨑はいう。

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。まだジュー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、野﨑は

「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

「野﨑さんから、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、野﨑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ない。

「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ったんです」

パンチ業が軌道に乗るとみた翌六三年十二月、野﨑は東京都港区芝神谷町に「株式会社東京データーセンター」（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、日本能率協会はともに、受託計算サービスを手がけていた。野﨑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の部長職にあった渋木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と嘘になるけれど、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、渋木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」

野﨑が言うのは、渋木が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。渋木は〝フェアな独立〟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、麹町、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ファシリティ・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、ややあっ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、経営者の渋木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、いっ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﨑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。ペデストリアン・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いい。

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った。

「バロースの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さ。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か残らなかった。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ュウだった。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、山本卓眞、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ＦＡＣＯＭ２３０―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（ＪＥＣＣ）のレンタル制度を適用できるよう取り計らう。使用した分に応じ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。富士通がどんどん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、ＦＡＣＯＭ２３０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ＦＡＣＯＭ２３０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、野崎は当時を振り返って、

「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（ＳＲＡ）創業者の丸森隆吾、「舟渡さん」は日本コンピューター・システム（のち「ＮＣＳ＆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と、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。

東京データーセンターは七八年に社名を「ティーディーシー」に、さらに八六年に「ＴＤＣ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「ティーディーシー」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決意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、野﨑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。コンピューター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パ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。千葉県に生まれ一九三一年京都帝国大学法学部を出て東京電気局に入り、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妥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「コンピューター付きブルドーザー」の異名を取った。地元の支持組織「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

第百五十一

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、というところまで書いた。

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う。コンサルタント料という概念がないから、道路の設計を行っても、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ー式電子計算機「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、なかんずく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。二人は知己の関係にあった。

「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って、「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、北海道出身で日本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、同営業所は繁忙をきわめた。

現場の作業は苦労の連続だった。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、円満にスピンオフしている。

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。

そういいつつも、「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、会社が東京の出先ではいかにも不都合でありましょう。何とか北海道に地場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、かつて逓信省、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、逓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。日本電気にとって松尾は、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すまいか」

松尾の会社の技術者を日本電気に寄越してほしい。ＮＥ

ＡＣ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・子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。そうなると、「ソフト」とか「システム」では、今ひとつしっ

くりこなかった。

――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いと思っている。

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の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業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ったであろう。

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うべきものであって、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はできたが、システム構築となるとエンジニアが手薄だった。逓信省、電電公社、ニッポン放送と、無線通信に携わっ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っ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』（一九八一）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　機買収から撤退、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。一九三七年九州採炭を創業し、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総監に就任した。終戦で公職追放となったが五二年改進党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

第百五十二

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テック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。

と思った。

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、ということを考えたのではないか。

乾杯のあと、懇談になった。ワッ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。

「ちょっ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、

「ちょっと、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を指していた。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眞が同僚だったこと、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っては、学歴とともに出色の存在であったろう。

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、そもそも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）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（一九〇三～一九八一）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、川上睦水（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、嘱託として東光電気に出入りしていた。

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」の本家であって、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ったが、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って喀血し、故郷に戻らざるを得なかった。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効薬が効いた」

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った。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った。

このとき、商工会議所では

――当地にも計算センターをつくろうではないか。

という話が持ち上がっていた。

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いうところまで話がまとまり、社長を選ぶ段になっ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眞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った。

機種の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、富山地方鉄道を中核に、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（鉄筋平屋約百八十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ＰＣＳ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。

吹雪にあっ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。

――社員が苦労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なかんずく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っきり違う。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山計算センターは、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一二―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（ＮＢＣ）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ブ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」、フジミックの「EYE―NET」、朝日新聞社の「ASAHI―NET」、NTTPCコミュニケーションズの「NTTPC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「Tri―P」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出入り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。社業のかた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ア商人が多用した帳簿であって、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るべきで、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」「五大力菩薩」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）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って、福島市は商業が盛んな土地だった。

東北地方唯一の高等商業学校とあって、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、よほどの秀才であった。

このとき家から二十五円の送金があった。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っ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った上杉、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、境内から渓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、そのような状況は地方都市において、昭和に入っても変わらなかった。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った。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って「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った。

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

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って東京・小平にあっ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った。

八月十五日、天皇の肉声による大詔渙発に伴っ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っ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ん。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、飯塚は地元の土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」が凍結の対象になっ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った。

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

「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った」

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毅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樅山町×××、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も明白」、「検察側の調べは、接見禁止という厳重な身柄

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う――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。内容は事実に反する」――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ップ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。起訴いら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なりの部分を還元、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」と正面からかみつき、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う、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――さらにいえば国家権力――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状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。そうなると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＝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ない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ところでした。

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した。

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な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によっている。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汽船会社に入った。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逓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・いいちろう／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

第百五十四

天下を取る

一

野﨑克己、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ない。

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ーサービス」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別損失を計上した。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ものか。

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、好感情は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、コンピューター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〝顰蹙もの〟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。

もっと〝顰蹙もの〟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、靴の爪先が引っ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って、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った。

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。

語源となった伊達政宗は、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っていた秀吉は、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た。

そう。大川は天下を目指した、といえるかもしれない。

ただ、大川が一時期、タクシー会社の経営に携わっ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。樫尾忠雄であっても、最初は下請け仕事の合間に作った「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――を夜店で売っていたのである。

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っていなかったことも、問題にはならない。また彼が一時期、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。

「あんた、学歴が違ってるよ」

大川にそう諭したのは、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には到底敵わなかった。

だが川口は早稲田大学弁論部の元主将であって、名は大隈重信にちなみ、森喜郎、小渕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。

年齢からいっ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。町中のちょっ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る。

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ーをユーザー企業に出向さ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ー・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てね」

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、マシン・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「コンピューターサービス」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。解体されたとは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、のちのち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ない。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ない」

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した。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た。

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出向いて社員と向かい合い、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、ちょっと変わっていて、「風呂、行きまひょ」と言うんですね。

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。

お客さんにはマッサージ付き、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。

コンピューター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―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。コンピューターサービスが一歩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ロプロセッサー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ー・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ー用標準文字コード「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法人を設立するに当たって提携関係を解消、以後、ソフトウェ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リーヴスとなっている。

亜土電子工業　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ー・メーカーの攻勢にあってオリジナル製品部門を縮小、さらにウインドウズ 95 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った。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為の「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」で広告担当となったとき、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ンタイム販売、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収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の座を譲った。

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って、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って従業員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っていた。

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った。

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ったが四五年八

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、電子技術を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、併せて練歯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齦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碍子メーカー「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ィ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）を年俸四千円で雇い入れ、ウィ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ィ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ィスキー「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ャル「アンクルトリス」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。

国産ウィ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）が続いたが、常に本場のスコッチやアイリッシュ・ウィスキー、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、国産ウィ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、三一年父・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」でシュールレアリズ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」「グ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い。

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ＵＮＩＶＡＣ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。

「いやぁ、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、母親の苦労を見て育った。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）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んなら、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ことになった。

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、日本ソフトウェアが発足した。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ってしまう。

――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「とうかこう」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にリプ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の道をともに歩んだ。のち同社専務を経て、オープンテクノロジーズを創業した。

「マルさんは強くなかったが、付き合いはよかった。岸田クン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を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――というのは四分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タント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い。

「プログラム作成を業とする会社を興したいのだが、ど

うしたものだろう」

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、槻道宏、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った。

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、「ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ」という長ったらしい名前の会社が誕生した。東京都中央区湊二丁目、佃大橋のたもとにあった「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って事務処理をした。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、続けましょうよ、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、三十ちょぼちょぼで、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だった。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・コンピューティング・デバイセズ（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。

「研修生ということで、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。

鈴木の話を続ける。

「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、その版権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、ぽちぽ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て、「コンピューター講座」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、やっ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。

ややのちの話だが、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、ジーン・ハーニー、ジェイ・ラスト、ジュリアス・ブランク、シェルドン・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、硫安などの生産を行っていた。四三年合金鉄の生産を開始氏、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ェア・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額しか出さなかった。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たいところだが、〝IT土方〟というような言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」

と野﨑克己が東京データーセンター創業当時の苦労話を語っている。なぜ野﨑が自社でパンチマシンを持ちたかったかというと、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ほかならない。

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ャーを雇い、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ほかならず、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で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ＵＮＩＶＡＣ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。

もっと端的にいえば、生理休暇は与えなければならないが、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、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いたことは否定できまい。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、って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発揮して再建を果たしていた。ただし川口にとっ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。

「下町の職人だって親戚の結婚式とかちょっ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たのはサラリーマン向けのカチッ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、ちょっと派手な生地で作った」

世間では「ダボ服」と呼ばれた。

たっぷり生地を使って全体を緩めに縫製し、前の袷はダブル、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って売れに売れた。

どれほど儲かったかというと、

「ゴルフ場の会員権を三つほど持っていたし、ヤナセからシボレーを買って乗り回していた」

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った。

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いたんだけど、戦後に私の家に居候してましてね。なかなか商売に目ざとかった」

「まずマーケティングで成功して、それで儲けた金でもって、これからは電子計算機だ、ってんで、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コンサルタント（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

――クリーンデータが重要。

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って、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

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

――ミスの許容率はどのくらいか。

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一万分の三、〇・〇〇〇三となる。厳しい数字だが、その精度を目指さなければプロとして対価を得ることはできない。

このことを、付き合いがあった大神正（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っていた。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った。賢明だったのは、川口の意見に従って、共同受注や価格協定に踏み込まなかったことだった。

・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」という思いはあったが、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）との調整が手間取った。

「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った」

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、五十社をもって「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

坂本政恵は一九三一年（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円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ん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。

「仕事があったりなかったりでした。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」

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ったりして、業界の秩序もへったくれもなかった。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）であった。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った。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った。

「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ーだが、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、パンチセンターの質的高度化である。計算センターやコンピュータ・メーカーの下請けでなく、パンチセンター業がユーザーと直接取り引きできるようにならなければ「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ない。

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ー業を営んでいた。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、この二人も語らい合っていた。

「データ入力単価を上げるには、技術の裏づけがいる」

「データの管理手法をユーザーに訴えなければならない」

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イージーミスの防止策、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業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業企業の協力を求め、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（ＡＮＫ）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。

キーパンチャーの腱鞘炎　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首に大きな負荷がかかり、腱鞘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こ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建設と運営に当たった。彼はＵＮＩＶＡＣ機ユーザーの防衛策として、ユーザー会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

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