

日本IT書紀

10 迅風篇

卷之二十六 草昧

佃 均



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

10 迅風篇

卷之二十六 草昧

189 脱・工業社会

190 情報化元年

191 日米格差

192 シンクタンク

193 広がる領域

194 窓辺の風景

195 日米経済戦争

196 撤退

197 バロース

189 脱・工業社会

脱・工業社会

一

書かなければならないことは多いのだが、トンネルの出口が見えないまま歩くというのは、読者にとって辛いに違いない。第一、筆者も少し飽きた。

一九六九年に産業構造審議会情報産業部会がまとめた答申「情報処理施策の基本方向」は、脱・工業社会の方策を示すしたもので、情報処理産業の育成・振興が政策課題にのぼせる足がかりとなった。筆を取ったのは官房に設置された「情報産業室」で課長補佐を務めていた宮野素行である。

社会・産業の構造を分析し、その発展段階を「農業社会」「工業社会」「情報社会」の三つに整理したのはアルビン・トフラーであるとされる。

情報化社会の到来を告げたのは一九八〇年刊行の書籍『The Third Wave』（邦題『第三の波』）がそれだが、それより十年以上も前に、通産省なかんずく宮

野素行はこのことに気がついていた。

宮野は文章家で知られ、多くの報告書や政策起草書に小説家並の美文を残した。最も知られるのは「情報処理施策の基本方向」の冒頭を飾る

情報化の使者がトントンとドアを叩いている。

ではあるまいか。

政策というものは予算がついて初めて政策になる。予算を確保するには財務担当者を納得させなければならぬ。人をひきつける文章を生む力は有力な武器といっている。

この中で産業構造審議会（つまり宮野）は情報産業を「コンピューティング・パワーを用いて情報を処理・提供する産業」ととらえ、二つの区分を用意した。

- ・情報処理サービス業
- ・情報提供サービス業

である。

これがのちの「情報処理産業」の定義となった。当時想定されたサービスは次のようだった。

○情報処理サービス

マシントイムサービス

受託処理サービス

ファイルメンテナンスサービス

○情報提供サービス

インクワイアリーサービス

情報配布サービス

データコレクション・サービス

リサーチサービス

このうち「ファイルメンテナンス」「インクワイアリー」「データコレクション」の三つは実務として行われていても、個別のサービスメニューとしては定着しなかった。OSとネットワークの高度化でシステムの標準機能に取り込まれたことに依っている。

興味深いのは、この数か月後に通産・大蔵両省の間で激しい論戦が繰り広げられる「ソフトウェア業」という言葉が全く使われていないことである。

産構審答申は、前年秋に情報処理開発センターが提出した「N I S 中間報告」を受けており、ここではソフトウェアの重要性が繰り返し強調されていた。通産省の情報産業室もそのことは十分に認識していたであろう。

にもかかわらず、産構審答申で「ソフトウェア」は付けたし、ないし、おまけのように扱われている。彼らにはソフトウェアの産業化という認識がなかったか、ということではなかった。

なぜ「ソフトウェア」を語ることが少なかったのか。

その疑問は、当時課長だった平松守彦の後日談で解消した。

産業界ではソフトウェアと簡単に言えますが、法律といふのは大変硬いもので、

——ソフトウェア産業とは

というのを法律で書くとなると大変難しい表現になります。また情報化社会というのを法律に入れるのも大変に難しく、一晚議論したことを覚えています。

議論をした相手が誰だったのか、平松は明らかにしていない。同じ通産省の官吏仲間だったのか、行政管理庁や大蔵省の担当官だったのか、計算センターやソフトウェア社の代表者たちを交えてだったのか、あるいは情報産業振興議員連盟の国会議員たちだったのか——。

次いで同年（一九六九年）十一月、第一回情報処理技術者試験が東京と大阪で行われた。この試験はのちの資格認

定を目的とするものではなく、

——プログラマーとしてどの程度の力を持っているかを知る目安。

といった感じだった。こんにち的にいうと「検定」に相当する。

いざ受付を開始すると、四万人を超える受験希望者が集まった。あわてた通産省は急遽、近隣の小学校を借り、地域通産局の職員に試験官として立ち合ってもらうなどの手配をしなければならなかった。

いずれにせよ通産省は、表向き「情報処理」と言いながら、実際はソフトウェアないしソフト産業の育成・振興に焦点を絞っていた。ソフトウェアといっても理解されなかっただけでなく、表向きの「情報処理」という言葉にさえ、世の中は強い抵抗を示していた。

現在からは想像もできないのだが、

——それはスパイ活動のことではないか。

という受け取り方をする向きがあったのだ。情報産業振興議員連盟に名を連ねた国会議員の中にも、そう理解した人がいた。

議連の結成を働きかけた中山太郎が、野党の議員から

「キミはスパイを産業として育成しようというのかね」と抗議された逸話が残っている。

実際、戦争中、「情報収集」「情報員」といえば、自分を偽って敵情を調べ、秘密裏に味方に暗号化した文書を手渡す仕事というのが一般の理解だった。

官房に「情報産業室」を設ける際にも、省内で

——電子式情報処理産業室にしてはどうか。

——電子式情報産業室の方が誤解が少なからう。

という異論があったという。

電子政策課長に着任した平松は言った。

「たしかに、第二次大戦の前後まで、情報はインサイド・インフォメーションのことを意味していた。ところが現在の産業は、ポスト・インダストリアル・ソサエティである。いまや情報が社会を形成し、産業となる時代である」

ポスト・インダストリアル・ソサエティという言葉は、一九一九年生まれの世界学者でハーバード大学教授だったダニエル・ベルが、その著書で唱えた「脱工業社会」のことである。

モノの価値が物質的価値から付加価値にシフトし、知的財産やソフトウェアなど目に見えないものに価値を見出す時代が到来することを指摘した名著とされる。

平松はたいへんな読書家だった。ほとんど「乱読」といつていい。

その中で、ダニエル・ベルの著書は強い衝撃を与えた。

鉄鋼、機械、電機、石油化学、繊維といった従来型の産業、つまり「工業」にとらわれる政策は、時代遅れになってしまふ。

国際社会における日本の産業の競争力を左右するのは、「ポスト・インダストリアル・ソサエティ」への取り組みではないか。情報サービス産業の黎明期、行政サイドにこういう人物を得たのは天佑といふべきであつたかもしれない。

二

一部これまでの繰り返しになるのだが、平松守彦という人物について記したい。

「通産官僚」の代名詞ともいふべきこの人物については、すでに多くの書物が多くを語っているので、ここでは一九一九年から数年の時限で区切ることになる。

一九二四年（大正十三）の三月大分市に生まれ、いったんは九州帝国大学に入ったが東京帝国大学に入りなおし、海軍主計科の短期現役第十二期生として四年の九月に海軍経理学校に入った。卒業したとき日本が戦争に負けた。

「卒業した、というより、敗戦で経理学校そのものが消滅したんだ」

という当人の説明の方が、より正しい。

再び東京大学法学部に進み、四九年に商工省に入った。ここで佐橋滋に見出された。頭角を現したのは電子工業課課長補佐としてIBM社から持ちかけられたコンピュータ特許のクロスライセンス契約問題に立ち向かつたときである。そのことはすでに書いた。

そこで、平松の情報産業振興策の原型となつた「特定産業振興臨時措置法」というものに触れておきたい。この法律は平松が終生の先輩として尊敬した佐橋滋が立案した。一九六一年のこと、外遊から戻つた首相・池田勇人が通産省企業局長だつた佐橋に耳打ちした。

——OECDに入るぞ。

ある程度予測していたことだつたが、首相から直接告げられたとき佐橋は覚悟を決めた。

OECDへの加盟は資本の自由化を意味していた。貿易の自由化は関税措置や輸出入手続ないしは為替の問題だが、資本の自由化は全く別の局面を生み出す。株式投資という目に見えないかたちで資金が流入し、日本企業は外資に支配されてしまうかもしれない。

「通産省がモノの行政、産業政策を通じて国力とか経済力とか言っているのが何の役にも立たなくなる。外資がきわめて小額の資本で日本の産業を牛耳る可能性だつて出て

きてしまう。そうされないためには、本質的に日本の産業界の体質を強化していかなくてはいけない。ただ外資法、ただでやっていてもだめだ。何らかの形でもつていく必要がある」

と佐橋はのちに語っている。

彼が心配したのは自動車、石油、科学、機械といった日本の基幹産業だった。

「このままほったらかしておいたら、一握りにつぶされてしまう。これはそうとう頑張つて保護しなければならん」一九六二年、通産省は「新産業秩序の形成」という政策指針を打ち出した。

日本の企業は国際的に見れば小さ過ぎ、資本基盤が脆弱であるにもかかわらず競争し過ぎる。つまり過当競争である。そこで企業の合併や提携を進め、資本をある程度集中させていく。また、産業ごとに投資を調整し合い、企業間で協調していく。自由放任でも統制経済でもない協同調整論がこうして誕生した。

「新産業秩序の形成に当たっては、政府と企業の協力によつて具体的な目標が設定され、企業はその実現に向かつて努力し、政府は企業が目標を達成する過程において、税制・金融面などで優遇措置を約するという方法が有効である」

この考え方は「官民協調方式」とも呼ばれた。

佐橋はまず「国際競争力強化法」という名前で法制化を検討した。のちに「特定産業振興臨時措置法」（特振法）と名を変えたが、産業界との調整に手間取っているうち日本はOECDに加盟してしまった。

そこで通産省は法律ではなく、行政指導による官民協調調整を推進することになる。「スポンサーなき産業振興案」と呼ばれた所以である。

この六四年四月に平松は電子工業課課長補佐から企業局産業公害課長に転進していた。佐橋の影響の直下にあったといつていい。官民協調調整論は平松の持論になった。ただし平松の場合、「スポンサーなき産業振興案」ではなかった。

——国がスポンサーになればいいではないか。

六五年鉱山局石油計画課長、六七年貿易振興局輸出保険課長という要職を経て、六九年に古巣の電子工業課に戻つた。併せて官房に「情報産業室」が設置され、平松はその室長を兼務した。

国内電子産業市場、とりわけコンピュータの輸入と資本の自由化を求める外圧はますます強まっており、それへの対応とソフトウェア開発力の強化が大きな課題だった。七月、電子工業課は改組され「電子政策課」「電子機器電機

課」に分割、さらに電子政策課に「情報処理振興班」が設けられた。のち昇格して「情報処理振興課」となる。

一九九〇年に東京で開かれた「情報処理二十周年記念シンポジウム」に出席した平松は、「グローバル時代の情報のあり方」と題して基調講演を行い、その中で当時の様子を次のように述べている。

「当時はソフトといってもソフト産業ではなくてソフト洗剤かといわれた時代です。ソフト産業といってもなかなかわかってもらえないので、国会議員の先生にハードとソフトをどうやって説明するかずいぶん考えて、ピアノと楽譜に例えて話をしました」

ここでいう「国会議員の先生たち」というのは、情報産業振興議員連盟（情議連）に参集した議員たちである。情議連の事務局を担当していた情報産業研究所長の山岡剛は、のちに平松と交わした言葉を鮮明に記憶している。

平松は山岡に、次のように語った。

「一般論として、国会議員のやる議員連盟というのを官僚はみな怖がります。なんかえらい注文をされるのではないか、という感じを持つからです。しかし、私は、あの頃はやるべき事が山ほどありましたから、大いに応援してもらおうと思いました。まず先生方を全部洗脳せにゃならん。それで朝食会をやったですな」

「洗脳」などという物騒な言葉が飛び出す、そのくらいのことな気がした、ということなのである。平松はだれかれ構わず、与野党を問わず国会議員と見るや情報処理産業の重要性を訴え、振興・育成策の必要性を説いた。

このとき平松は四十五歳だった。社会人として脂が乗り切る時期である。まさに平松はその時期を迎えていた。だが、実は一方で体力的、精神的に相当まいっていた時期でもあった。

平松は、

「なにせ国の情報処理産業の振興・育成策の根本となる法律を作ろうとしていたときです。昼間は書類と会議、夜は業界関係者や国会議員の先生方と会って、寝付くのは毎晩、深夜の一時、二時でした。それで朝食会でしょう。飛び起きるとタクシーでホテルまで駆けつけて、話の合間に朝食をかっ込む。胃がおかしくならない方がおかしい」

としか語らないが、もう一つ、周囲に秘していた事情があった。

愛妻がガンで入院していたのだ。

三

一九六九年の八月、情報産業振興議員連盟の総合部会が

発表した「中間報告」は、平松を間接的にバックアップすることになった。中間報告は同議連が発足した一月からの調査研究と、七月に集中的に開いた部会、委員会の報告をとりまとめたものだった。

その内容は

- 一、総合調整機関の必要性
- 一、電算機に関する管理体制の強化
- 一、行政機関における各種コードの標準化
- 一、公務員の電算機研修機関の設立
- 一、政治データの機密
- 一、情報処理に関する国際協力
- 一、行政の情報化に関連した各種法令の改善整備

の七項目で成っていた。

情報処理産業ないし、民間における情報化の促進をうたったものではなかったが、情報化について政府与党が並々ならぬ関心を持っていることを示すことになった。

だけでなく、同年五月三十日に同議連に設置された「法案起草小委員会」が、八月六日の会合で「情報産業振興法」の検討に入ったことが、関係省庁の官僚に伝わったのだ。

法案起草小委員会は行政管理庁、科学技術庁、大蔵省、

経済企画庁、通産省、郵政省、文部省の担当課長クラスを召集して、議連内で検討している法案について意見を求めた。

その結果、

——公式なものではないが、政府として情報産業の長期的目標を立案すべきである。

という点で方向性の一致を見た。

平松はこれに勢いを得て、情報産業室の職員を励ました。情報処理産業振興施策の枠組みを作った。

枠組みとは、すなわち法律である。

その法律が個々の施策の論拠となる。と同時に、施策を実施していく組織を整えなければならない。

行政においては新しい部局が必要になるであろうし、外部に専門機関と業界団体がなければ円滑に動かない。何もかもをいっぺんにやろうというのだから、一人の人間がよく成すことではない。

この奮戦を支えたのは、情報産業室課長補佐だった宮野素行、行政管理庁の清正清、政治家では橋本登美三郎、椎名悦三郎、倉成正、竹下登、小淵恵三、中山太郎、産業界では石坂泰三、植村甲午郎、奥村綱雄、葦原義重、コンピュータ・メーカーでは岡田完二郎、小林宏治、情報サービス産業界では金岡幸二、塚本祐造、大野達男、服部正など

である。

ちなみに情議連が検討していた「情報産業振興法」は、当初は「情報産業開発促進法」の名で討議がスタートし、七一年七月に「情報産業基本法」、さらに七二年五月に「情報産業振興法案大綱試案」と名称を変えた。

そののち情報化施策と呼応しながら個別の法律の改正案に反映され、一九八五年に制定された「情報処理促進法」としてようやく結実した。情報サービス産業への支援策を裏付ける情報処理振興法と一対の関係にあることはいうを待たない。

~~~~~ 補注 ~~~~~

アルビン・トフラー Alvin Toffler / 1928 ~ 2016。アメリカ合衆国ニューヨーク州ニューヨークに生まれ、一九四九年ニューヨーク大学を出て機械修理工兼溶接工として働いた。組合系新聞の記者となって議会とホワイトハウスを担当した。次いで「フオーチュン」誌のコラムニストを経てIBM社からコンピュータが社会や経済に与える影響についての調査を依頼された。それをきっかけにゼロックス社、AT&T社のコンサルタントとなった。The Third Wave 邦題『第三の波』(徳山二郎監修、鈴木健次・桜井元雄共訳、日本放送出版協会)。情報化社会の到来を告げたのはその第十二章「変貌する主要産業」、第十四章「知識情報に満ちた環境」、第十五章「大量生産のあとにくるもの」の部分だった。

情報処理技術者試験の会場 当初、全国の国立大学が想定されていた。ところが大学は紛争の最中で、とても試験会場として使うどころではなかった。そこで通産省は文部省に頼み込んで小学校の教室をつかうことにしたのだが、椅子も机も大人の体格に合わず、「文字通り肩身の狭い思いをした」という。

ダニエル・ベル Daniel Bell / 1919 ~ 2011。コロンビア大学大学院を修了し「フオーチュン」誌に入り、社会考察の評論を行った。同誌編集長を経てシカゴ大学教授、コロンビア大学教授、ハーバード大学教授を歴任した。『イデオロギーの終焉』『工業社会の到来』『21世紀への予感』『知識社会の衝撃』などの著書がある。アメリカ芸術科学アカデミーのスカラー・イン・レ

ジデンスおよび同アカデミー西暦2000年委員会委員長、ハーバード大学名誉教授。

佐橋 滋 さはし・しげる / 1913 ~ 1993。岐阜県に生まれ、三十七年東京帝国大学から商工省に入った。商工省時代は省内で使用する用紙を管理する用紙課長を務め、のち通産省大臣官房秘書課長、企業局長、特許庁長官を経て通産省事務次官となった。「国家の経済政策は政財界の思惑や利害に左右されてはならない」という信念の持ち主で三木武夫が通産大臣になったとき、「佐橋大臣、三木次官」とマスコミに書かれたことがあった。終戦直後は全商工労働組合の初代組合長でもあった。

城山三郎著『官僚たちの夏』(原題「通産官僚たちの夏」週刊朝日)の主人公・風越信吾のモデルとされ、自他ともに異色官僚をもつて認じた。『官僚たちの夏』が記す風貌は「もともと怒り肩の肩をつり上げ、両手を開きかげんに振って、外股で歩く。堂々としていて、大臣室の主のようであった」「上着もネクタイもつけず、ワイシャツの襟ボタンをはずし、両腕の袖をまくり上げていた」とある。一九六〇年代の産業政策を切り盛りし、特に資本と国内市場の自由化という大問題に取り組んだ。その代表的な施策は一九六二年に打ち出した「新産業秩序の形成」という政策指針および、特定産業振興臨時措置法(特振法)である。

OECD Organization for Economic Cooperation & Development : 経済協力開発機構。第二次大戦後、アメリカのマーシャル国務長官が経済的に混乱にあったヨーロッパ各国の復興を優先すべきとする「マーシャルプラン」を提唱、それをもとに欧州十六か国でOEEC (Organization for European Economic Cooperation : 欧州経済協力機構) が一九四八年四月に発足した。のち欧州経

済の復興にめどがついたという判断のもと、六一年九月にアメリカ合州国とカナダが加わり経済協力開発機構となった。市場関税（貿易一般協定（GATT）と並ぶ多国間貿易協議の場として、ここに加盟することは世界の一流国と認知されることを意味していた。日本は一九六四年、池田内閣のとき加盟した。

**協同調整論** 政府が民間企業と協同して具体的な目標を設定し、その目標のために政府は特定産業に低利融資や税控除、助成金制度などの措置を講じる。そうすることで企業を一定の方向に誘導するとともに逸脱しないよう監視し、必要に応じて政府自らが経済主体として活動して積極的にその形成を図るといふ産業政策論だった。

**行政指導による官民協調調整** 省内通達「特振法廃案後の産業体制政策」ならびに六四年六月二十六日の通産大臣発表「特定産業振興臨時措置法案の審議未了に伴う今後の方針について」がそれに当たる。一定の条件のもとでカルテルを認め資本や技術を集ませしめ、外資に対抗し得る体質（当時「体質」という言葉がしばしば使われた）を強化していく。官民協調懇談会という組織が発足した業界もあった。

スポンサーなき産業振興案 「文芸春秋」一九六三年五月号（朝日新聞論説委員・土屋清）などによる。

190 情報化元年

第九百九十

情報化元年

一

「情報化元年」

この言葉は平松守彦が生み出した。

一九七〇年五月の通常国会で「情報処理振興事業協会等に関する法律」が成立し、同月二十二日に公布された。六月三日付でソフトウェア産業振興協会、同月二十二日に日本情報センター協会が相次いで設立され、「業界」の基本的な枠組みが整った。

七月一日、通産省に「情報処理振興課」が新設され、同時に港区虎ノ門の富士銀行虎ノ門支店三階に情報処理振興事業協会（IPA）準備室が設けられた。

情報処理振興課は設置されたものの、課長が未定という見切り発車に近く、このため平松がその課長を兼務した。

IPAも同様であって、法律が五月二十二日付で施行されたものの、基金が集まっていなかった。情報処理振興課に配属された業務班長の山路開造がIPA準備室長を兼ね

るという状態だった。

デュッセルドルフの日本貿易振興会（JETRO）トレードセンターで六八年から所長を務めていた杉山和男（のち新日本製鉄副社長）は、この年の六月、情報産業振興議員連盟に所属する二人の自民党議員の応接を終えて一息ついていた。

三十日のこと、本省から

「至急、帰国すべし」

という命令が来た。

デュッセルドルフで三年目だったので、そろそろ別の機関か本省勤務に配属される時期だったので、慌てることもなく、

「十日間の猶予をいただきたい」

と返事をした。

帰国したのは七月九日である。まだ成田国際空港はできていなかった。

羽田から真つ直ぐ、大臣官房に帰国報告にうががったところ、七月一日付けで情報処理振興課という新しい課ができていて、その課長に命じる、ということでした。その足で電子政策課の平松課長のところに行くこと、

「いつから着任できるか」

というので、

「明日から」

と答えました。

それで七月十日付で辞令が出たわけでした。

シナリオとスケジュールはすでに書きあがっていた。

やや重複になるが、シナリオの大筋は平松が書き、詳細は情報産業室課長補佐の宮野素行が取りまとめた。このとき電子政策課に置かれていた情報処理政策班は、六九年六月にペンシルベニア大学の留学から帰った岡部敬（のち財団法人貿易保険機構理事）を班長として、「情報処理基本法」「情報処理振興法」（情報法）「電子計算機抵当法」の三つの案件が着手された。

当時のことを岡部が語っている。

作業の中心は、むしろ情報法で、情報処理振興計画、情報処理サービス業・ソフトウェア業の登録制度、プログラム調査簿、情報処理技術者試験の四本を柱とし、まずプログラムという言葉を法律上定義をするために米国の特許法の改正案をとりよせてプログラムの定義を調べたり、当時霞ヶ関ビルの中にあつたコンピュータサロンで数十冊の内外の電子計算機に関する本でプログラムの定義を調べて、

現在の情報法の定義を作り上げました。

悪戦苦闘で作りに上げた法案だったが、他の省庁から横槍が入った。

宮内庁の除くほとんどの省庁から、縦割り、横割りの要望があつた。そのすべてを聞いていたら、情報処理振興計画はまったくやせ細ってしまう。予算関連法案の提出期限が間近に迫っているのに、二月の末になつても郵政省、科学技術庁、運輸省が「絶対反対」で気が気じゃなかった。

課長の平松が折衝に向き、電話で修正か所を知らせてくる。ワープロなどというものはない時代で、すべて和文タイプで打って輪転機にかけるのである。

「部屋に輪転機を何台も並べ、修正が入るたびに原紙を直し、職員全員が床に紙を敷いて寝泊りした」という。

結局、法案名は

「情報処理振興事業協会等に関する法律」

ということになり、これが五月の国会を通過したのである。

情報処理振興課の課長に着任した杉山は、そのシナリオ

をスケジュールに沿って実現していくことが仕事になった。業務班長の山路、総括班長（課長補佐）の岡部を含め、職員は全部で九人。課としてまずやらなければならないのは情報処理振興事業協会の発足だった。発足させるには基金を集めなければならない。

二

杉山の回想――。

初年度の運営基金の予算は四億円で、政府と民間から半分ずつということでしたから、民間から出捐金を集めるのが第一の仕事です。

夏の暑い盛りにネクタイを締めて、各業界団体の事務所を回り、趣旨を説明するのですが、まだソフトウェアという言葉自体が馴染みのないころです。それを理解してもらおうが大変でした。アパレルとかファッションと間違われるケースもあったほどです。

通産省の所管以外の業界団体の事務所は初めて行くところも多く、ドイツでは冬物の背広しか持っていなかったのでも多く、これを着込み、タクシーで駆け回った記憶が強烈です。

ヨーロッパで三年を過ごしていた杉山には、久しぶりに体験する日本の夏はたまらなかつたであろう。蒸し暑いだけでなく、冬物の背広にネクタイということを知りただけでゾツとする。

「情報課の仕事の第一印象は、暑かつた」に尽きます」というのもよく分かる。

業務班長の山路も資金集めに動いていた。

経団連の産業部に出資金集めのノウハウを持っているセクションがありまして、コンピューターのユーザー業界から出資してもらうことにしたわけです。そこで建設事業協会、銀行協会、鉄鋼連盟、電気事業連合会などそれぞれに出資割当案を作ってもらいまして、それをもとに手分けをして、ちょうど夏の暑い盛りでしたが、各団体へ行きました。

このあたりは植村甲午郎や稲葉秀三などが根回しをしたであろう。

午後五時過ぎに行きますと、各団体ではちょうど暑氣払いか何か始まるところで、女の子に

――あ、寄付の話ですか？

なんて軽くあしらわれた記憶があります。

通産省の課長以下、課員をあげて資金集めに駆け回ったというのは、おそらくかつてなかったことに違いなく、またそれ以後も聞いたことがない。強いていえば八五年度にスタートした「ソフトウェア生産工業化システム開発」プロジェクトがそれに近いが、そのときは通産省とIPAが説明会を開き、いわゆる「奉加帳」が業界の中を回った程度だった。

七〇年の夏、通産官僚たちはまさに汗を流していた。

資金集めとともにIPAのオフィスも決めなければならなかった。その仕事は政策班長の岡部が担当した。

「時代の先端を行く立派な団体にしたいので、通常のナンバーのついた森ビルより良いところにした」

そう思った岡部は虎ノ門、新橋、浜松町の界隈を歩き回った。霞ヶ関ビルという手もあったが、日本経営情報開発協会、日本情報センター協会が入っていたので、ここに情報処理振興事業協会の本部を開設することは憚られた。関係機関が過度に集中するのは好ましくない。

探して探して半ば諦めかけていたときだった。

情報処理技術者研修センターから

「スペースが空いている」

という知らせが入った。

国電浜松町駅前の国際貿易センタービルである。

何階が空いているのかとビルを訪ねると、管理事務所は

「すべての階が埋まっています」

と言った。

国際貿易センタービルは当時、羽田にモノレール一本で行ける便利さから人気があって、そうそう空きがあるはずもない。

研修センターに問い合わせると、

「うちが借りているスペースに余裕があるんです」

ということだった。

あとはビルの所有者と話をつければいい。

こうして初年度の運営に必要な民間からの出捐金は、目標の二億円を上回る二億九千万円が確保でき、オフィスも決まり、情報処理振興事業協会の発足にめどがついた。

十月一日に情報処理振興事業協会が無事発足したのも束の間、情報処理技術者試験への対応に迫られた。六九年十一月十六日に東京と大阪で実施された第一回試験はテストケースであって、資格試験ではなかった。

——ソフトウェア技術者が自分の技能レベルを確認する目安。

という位置づけだったが、今度の試験は法律に基づいた

国家資格試験である。

当時、通産省が行っていた資格試験は計量士、電気工事主任技術者などで、受験者は多くても一千人程度だった。ところが六九年にテストケースで実施した第一回情報処理技術者試験には、予想をはるかに超える四万人が殺到した。あわてて近隣の小学校の教室を手配し、地域通産局の職員を試験官に駆り出すなどの応急措置を取るなどバタバタした。

なぜ小学校を試験会場にしたかという点、大学紛争のためだった。六九年一月の東大・安田講堂攻防戦をピークに大学紛争は沈静化しつつあったが、例えば七〇年三月三十一日に「赤軍」を名乗る過激派学生が日航機「よど号」をハイジャックして北朝鮮の平壤に着陸するなど、世情はいまだに騒然としていた。

そういう中で全国の主要都市に計数万を集めて試験を実施するのである。騒擾を画策するには、不特定多数の人が集まる場所というのは都合がいい。

「警備をよろしく願いたい」

警視総監の秦野章に言いに行ったのは平松守彦である。

試験会場の手配と警備ばかりではない。第一回るときも

そうだったが、資格試験制度の説明を全国で行っていく。

そのうえで各地方通産局で受験願書など必要な書類を配布

するのだが、そうした資料の類もすべて情報課で行わなければならなかった。

第一回試験を担当した関利男は、電子政策課情報処理振興班に所属していた。試験要綱が公示されると、説明会場はどこも超満員となり、受験願書が毎日三千通以上、ほぼ半月にわたって霞ヶ関の通産省に届けられた。

応募者は上級プログラマーを対象にした「一種」が一万九千人、初級プログラマー向けの「二種」が二万三千人だった。

のちに関は次のように語っている。

受験票の受け付け整理は人海戦術にならざるを得なかった。「情報処理」と名乗った課でありながら、コンピュータを使って処理する体制になかった。試験会場は大学が紛争のために使えなかったり、過激派の妨害が予想されるため高校や中学校、小学校の教室を借り、一校に千人ずつぐらい割り当てていった。申し出を受けた学校側も初めてのことで、どういう試験かというそもそもの説明しなければならなかった。

試験問題は大学の先生たちを極秘のうちに集め、月曜日から土曜日まで、夜間に作業をしてもらった。ポツになった候補の問題や原本を紙袋に詰めて自宅に持ち帰り、日曜

日になると近くの休耕田で燃やしました。  
毎週日曜になると小一時間、何か書類のようなものを燃やしていたわけですから、定めし怪しげな光景だったと思います。

七〇年十一月に行われた第二回の試験は、この経験が生かされ、比較的円滑に実施された。担当したのは情報振課発足と同時に鉄鋼業務課から配転された松本久男（のち財団法人データベース振興センター事務局長）である。「指導班長」という肩書きだった。

試験問題の作成までは前年の経験がたいへん生きました。しかし第二回目の試験は国家資格に直結するので、採点に最大の注意を払いました。通産省の中庭にプレハブの作業小屋を建て、ここで問題の作成から採点までやったのです。大学の先生方や研究所の연구원、コンピュータ・メーカーの専門家などに委員を委嘱し、夕方から深夜までが「一番」でした。この作業が七三年まで続きました。

### 三

松本が「七三年まで続いた」というのは、情報処理技術

者試験の事務処理方式が変更された、という意味ではない。松本本人が貿易局に異動して、試験制度から離れたに過ぎない。実をいうと手作業による処理は八四年まで続いていたのである。

一九八〇年に試験係長として情報振課に赴任した守屋美代子（のち日本情報処理開発協会情報処理技術者試験センター関東支部）の証言がある。彼女は総務課勤務が長く、局長付、次長付の職員として事務をこなすかたわら、統計処理の手伝いなどをやっていた。

「原課への配属は初めてで、たいへんに緊張しました。情報処理技術者試験の業務というのは、説明を聞いているうちに、何やらないへんなどころに来てしまった、と思っただものでした」

情報処理技術者試験はスタートした数年は応募者が四万人を上回った。だが以後、やや減少に転じた。

省内では  
——手間と時間はかりかかる。金食い虫。  
などと陰口をさかれるようになっていた。

七五年の応募者は「特種」「二種」「二種」合せて二万六千人だったから、四割も減少していた。ところがオイルショックの不況を境に資格取得が就職や職探しに有利ということから、応募者が増加に転じ、守屋が着任した八〇年は

応募者が六万八千人と過去最高を記録するようになっていた。

国の予算というものは、過去の実績に基づいてつく。二万六千人に相当する予算で六万八千人の書類を処理しなければならぬ。

「にもかかわらず、実際に事務処理に当たっているのは班長と係長と日本情報処理開発協会からの出向者である調査員の三人と聞かされ、びつくりしました」

なるほど、驚かないほうがおかしい。

問題の作成や採点は多くの試験委員、採点者によって処理されていたのだが、それでも三人は三人でしかない。しかも班長は技術者試験にかかりつきりというわけではなかった。だからこそ守屋が専任の係長なのだが。

オフィスの一角に、完全に仕切った「部屋」が作られていました。といっても、関係者以外、立ち入り禁止でしたから、通産省の職員でも知らない人が大勢いたと思います。そこには試験の後、解答用紙がびっしり詰まったダンボール箱が天井まで積上げられていて、人が二人、立ったままやっとう入れるかどうか、という隙間しかなかったんです。

この話は、筆者は知らなかった。

赤尾嘉治は日本情報処理開発協会から出向して、八二年四月から八四年十二月まで情報処理技術者試験を担当した。

「トレーナー姿で毎日山登りと重量挙げをさせていただけ、健康的な日々を過ごしました」

と冗談交じりにいう。赤尾は並行して、システム監査基準策定委員会の仕事をした。

もう一つ、事務処理に投入された予算は、三年前の実績で算出されていた。応募者、受験者が年率二五％で伸び続けていたのに、予算は三年前の実績に基づいていた。それでは足が出てしまう。アルバイトを雇うこともできず、結局、職員だけで事務処理をこなすことになった。

プレハブの小屋での作業は、八〇年の時点でも変らなかつた。クーラーはなく、真夏は扇風機で生ぬるい風を送り、真冬にはさすがに石油ストーブが手当てされたが隙間風で指先が凍えた。

何もかもが手作り、手弁当の時代だった。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

情報化 この言葉は梅沢忠夫(うめざわただお/1943)が一九六三年一月発行の雑誌「放送朝日」に掲載した論文『情報産業論』が初出。六九年四月、林雄二郎(はやし・ゆうじろう/1916~2011)が『情報化社会』を出版した。

情報処理振興事業協会等に関する法律 法律の名前に「等」の文字を入れたのは平松守彦の苦肉の策だった。情報サービス企業への助成事業のための登録制度や情報処理技術者試験制度など、所管未定の施策が少なくなかった。平松守彦によると「それぞれ個別に法律を作っていたのでは間に合わず、その後の運用が煩雑になると考えた。そのため『等』の一字で一括した」という。

世界貿易センタービル 都電浜松町車庫があった。その跡地を利用し、羽田空港まで連絡するモノレールと国際オフィスビルを建設する「東京ターミナル構想」に基づき六七年から工事が始められ七〇年三月に完成した。高百五十二メートルは当時東洋一の高さを誇った。

秦野 章 はたの・あきら1911~2002。

神奈川県に生まれ日本大学法学部を出て警視庁に入った。六七年私大出身者で初の警視総監に就任、七四年参院議員となった。八二年中曽根内閣で法相を務めた。「政治家に徳目を求めるのは、八百屋で魚をくれというのに等しい」などの発言で物議をかもした。

191 日米格差

第百九十一

日米格差

一

「日本情報産業年鑑」一九七二年版には、

——一九七〇年の国内情報サービス産業の売上高は三百三十億七千万円。

と記録されている。

業務別構成比は以下のようなだった。

- ・受託計算…百七十四億九千万円(五二・九%)
- ・カードパンチ…三十九億一千万円(一一・八%)
- ・ソフト開発…三十七億八千万円(一一・四%)
- ・マシンタイム販売…二十六億八千万円(八・一%)
- ・要員派遣…十五億五百万円(四・六%)
- ・その他…三十七億四百万円(一一・二%)

計算センター関連業務が六割、「ソフト開発」は一割強だった。翌七一年になると「ソフト開発」は三七・九%増

の五二億円、構成比を一三・四%に増やしている。同様に「受託計算」も大きく伸び、その構成比は六三・二%に増加している。

反面、「要員派遣」「消耗品販売」「マシンタイム販売」などが売上高を減少させている。また、この時点で調査項目に「ソフト販売」は入っていないかった。

アメリカに比べ日本のソフト産業が出遅れ、だけでなくソフトの価値が労務対価でしか評価されなかったとはいえ、まがりなりにもプログラム作成業が「業」として成立するようになっていた。その背後には、IBM社が打ち出した「アンバンドリング」戦略があった。

ハードとソフト／サービスの価格を分離するIBM社の戦略は、ヨーロッパのメーカーに再編の機運をもたらした。アメリカや日本では情報サービス産業、なかなかソフトウェア業の成立を促した。IBMユーザーがソフトに対価を支払うことに合意し、日本の国産メーカーも価格分離で追随したためだった。

日本IBMはいう。

従来わが国では「サービス」とは「無料」を意味するほど、ハードウェアのような形を持たないいわば「無形のサービス」は無料で提供するのが当たり前という考えが一般

の通念であった。当社の新営業方式がこうした社会の通念を打破し、サービスやソフトウェアにもそれぞれに見合った正当な料金を請求できる商習慣を確立したことは、ソフトウェア開発やさまざまな情報サービスに独立したビジネス機会を開き、その後の情報処理の発展の契機となったのである。

(「日本IBM50年史」)

ソフトウェアのアンバンドリングがもたらした効果は、コンピュータの利用で先行していたアメリカの方が大きかった。とはいえ、日本IBMがハードとソフトの価格を分離し、ソフト／サービスの料金を別立てで請求すると決めたことは、一部の受託計算センターやソフト会社に勇気を与えたが、多くのソフト会社には関係のない話だった。

なぜなら国内のソフト会社は、コンピュータ・メーカーから人件費プラス管理費を貰うことで利益を上げていたからである。つまりプログラム作成業務の支援費だった。

そこでいう「プログラム作成業務の支援」とは、必ずしもプログラム作成を意味していなかった。書類整理や打ち合わせを準備する事務員、チーム間を連絡する補助員も必要だった。つまり要員派遣である。

発注者に「プログラム作成費」ないし「ソフトウェア開発費」を請求し、あるいは会計項目に計上していたソフト

会社はきわめて稀だった。まして本来の発注者であるコンピュータ・ユーザーと直接の取引関係にあったソフト会社は数えるばかりだった。

そのことは次のデータが端的に裏付けている。

一九七〇年末までに、当初からソフトの受託開発を目的に設立された純粋なソフト会社を「日本情報産業年鑑」七年版から拾うと、次のようになる。冒頭の年次は設立、カッコ内は一九七一年度における「ソフト開発」の比率である。

- コンピュータアプリケーションズ (80)
- コンピュータ・ダイナミクス (80)
- ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ (80)
- システム開発 (70)
- 日本タイムシェア (51)
- ソフトウェア開発 (80)
- インターナショナル・システム・サービス (80)
- 日本システム (80)
- インターナショナル・ソフトウェア (100)
- セック (100)

このほか、六二年十月設立の東京データセンターや六

四年八月設立のデータプロセッサコンサルタント、六六年十月設立の日本コンピュータ・システム、同年十二月設立の日本EDPなどは、受託計算やパンチ業務のウエイトを落とし、「ソフト開発」の比重がほぼ半分まで高まっていた。

また全国に誕生した計算センターの多くは、受託計算のためのソフトを自社開発していた。そういうことまで考慮に入れると、ソフト開発の実質的なボリュームは統計に現われた数字以上ではあつたらう。いずれにせよ「ソフト開発」業はこのような状況だった。

二

その年、日本とアメリカの格差が声高に指摘された。

「EDPインダストリアル・レポート」の一九七一年十月十七日号に掲載された世界主要国におけるコンピュータの普及状況の調査が残っている。

それによると、コンピュータの設置台数はアメリカが八万四千六百台、対して日本は八千六百八十台だった。台数の単純比較で日米格差は二対九・七である。

これを金額に換算すると、日本が二十八億六千万ドル、アメリカは二百八十九億ドルで二対一〇だった。人口一人

当たりの設置金額は日本が二十七ドル、アメリカは百四十三ドルで二対五・三となっている。

同じように人口一人当たりで比較をすると、日本をひととして、西ドイツ（設置台数七千八百台）は三・〇、イギリス（七千六百台）は三・一、フランス（六千七百台）は三・四だった。

——設置台数ではアメリカに次いで第二位だが、情報化の進展状況は西ドイツ、イギリス、フランスに遠く及んでいない。

というのである。

同じ七一年にOECD（経済開発協力機構）が取りまとめた『技術格差報告書』は、アメリカにおける情報化投資の分析を行ったうえで、

——アメリカと他の諸国の決定的な違いは、情報化投資に占めるソフトウェアのウエイトである。

と結論づけた。

具体的に見ると、次のようなことである。

一九五〇年から六〇年代の初期にかけて、アメリカの企業が行った情報化投資の構成比は、プロセッサ（コンピュータ本体）が六二〜七八%、周辺機器が二二〜二三%、ソフトウェアが一〇〜一五%だった。

これが一九七一年になると、プロセッサは二五%に下

がり、周辺機器は二五%、ソフトウェアが五〇%に急増した。このまま推移すれば、七〇年代後半にプロセッサは六〇八%と極端に減少し、周辺機器は二二〜二三%、ソフトウェアは六九〜七二%に跳ね上がるであろう。

なぜかというところコンピュータ本体は電子技術の進歩により急速に低価格化が進むためであり、周辺機器の比重があまり変化しないのは、低価格化と並行して設置台数が急増するからである。対してソフトウェアは人手の作業に依存するため、自ずからコストアップになる、という。

絶対的な金額でも彼我の格差は歴然だった。七〇年にアメリカで行われたソフトウェア投資額は八十三億五千万ドルだった。日本の場合、同様の調査が残っていないため総額は不明だが、

——日米間には十倍から十五倍の格差がある。と指摘されていた。

またOEC D報告書は言った。

アメリカではすべての電子計算機のおおよそ二〇%弱がオンライン情報処理に用いられている。これに対して日本では、七一年九月末現在で設置されている電子計算機のうち、オンライン情報処理が適用されているのは三・六%に過ぎず、その内容も大量事務の単純処理であることが多い。

アメリカの情報サービス会社は、一九四九年に設立されたオートマテイク・データ・サービス(ADS)社が最初とされる。ソフト開発を主業務にした会社は、五五年にIBM社をスピンアウトした二人の技術者が設立したコンピュータ・ユージー(CUC)社が最初である。この前後の事情は『企業家ビル・トッテンーITビジネス奮闘記』(砂田薫、二〇〇三、コンピュータ・エージ社)に詳しい。

同社(CUCのこと…筆者注)の資本金は四万ドルで、創業者二人の他に五人の社員が出資した。

一九六〇年に株式を公開、六七年には売上げが一三〇〇万ドルで従業員は七〇人以上と順調に発展したが、七〇年代の終わりに財政難に直面し八六年に倒産するという運命をたどった。一九五六年にはランド・コーポレーションから独立した非営利のSDCが発足し、その他にもCEIR社(六七年にCDCに吸収)が誕生した。翌一九五七年にはアウエルバック社が設立されている。そして一九五九年にはユニバック出身の七人のプログラマーがアプライド・データ・リサーチ社(ADR)を設立した。この会社は一九六五年に公開会社となり、その後は最初のパッケージソフト会社として大きな成功を収めるが、八六年にアメ

リテック社に買収された。また一九五九年には、航空産業でコンピュータ経験をもつフレッチャー・ジョーンズとロイ・ナットの二人がコンピュータ・サイエンス社(CSC)を設立している。

文中に登場する「ランド・コーポレーション」は一九四六年設立のシンクタンクであって、ロサンゼルス市郊外のサンタモニカに本社を置き、一九七〇年現在の売上高は二千四百九十万ドル(一ドル≒三百六十円換算で八十九億六千四百万円)、従業員一千五百十人で全米ソフト企業で第九位の規模だった。

このソフト部門がシステム・ディベロップメント・コーポレーション(SDC)であって、はじめは空軍向けシステム開発専門の非営利組織だったが一九七〇年に民間からの受託開発にも乗り出した。

それではSDCが営利企業に転換する直前、つまり一九七〇年のアメリカ合衆国におけるソフト会社の規模はどうだったか。アメリカで発行されていた業界紙「EDPデイリー」がまとめた調査が残っている。

それによると次のようだった。

トップはユニバシテイ・コンピュータイング社で、売上高は一億一千四百九十万ドル(四百十三億六千四百万円)

だった。第二位はコンピューティング&ソフトウェア社で八千九十一万一千ドル(二百九十四億八千七百九十六万円)、第三位はブランニング・リサーチ社で六千七百四十万ドル(二百四十二億六千四百万円)となっている。

売上高が一千億円を超えるソフト会社が日本でも珍しくなくなった現今からすると、すいぶん規模が小さいように見える。だが、同じ一九七〇年の日本国内のコンピュータ市場は、全体で二千六百九十七億七千五百万円、富士通のコンピュータ事業の売上高は八百億円に過ぎなかった。

企業単独の売上高もさることながら、日本とアメリカでは市場規模のけたが違った。全米データ処理サービス協会(ADAPSO)の調査によると、一九七〇年におけるアメリカの情報サービス/ソフト開発企業は約一千社、売上高合計は五億三千五百万ドル(一兆九千二百六十億円)だった。

これに対して日本はどうだったか。

通産省が初めて実施した情報処理実態調査によると、一九七〇年三月末現在、国内に存在した情報処理サービス業とソフトウェア業の企業は百八十二社、売上高の合計は三百三十億円だった。

企業数にしてアメリカの五分の一以下、売上高にして六十分の一——などと言う必要すらない。すべてを合せても、

ユニバシティ・コンピューティング社の売上高にも満ちていなかった。

三

このような歴然たる格差を前にして、通産省は言った。

ソフトウェア業は物的資源や人的資源の効率的利用を図り、情報処理の高度化を推進していくために必要不可欠の産業であり、情報化社会のキー・インダストリーのひとつをなすものである。またソフトウェア産業は、情報産業のなかでもひととき知識集約度の高い産業であり、七〇年代の政策課題として知識集約型産業構造をめざすわが国経済にとつて、重要な戦略産業のひとつである。とくに自然資源に乏しく、教育水準の高い高密度社会であるわが国にとつてきわめて適した産業であり、その前途はきわめて明るい。

ここで初めて

「キー・インダストリー」

「知識集約型産業構造をめざす」

という言葉が使われた。

通産省が描いた将来の産業像が垣間見える。先行するアメリカを、

——追いつけ、追い越せ。

の意気込みが伝わってくる。なるほど、その意気や可、である。

だが、スタートしたばかりの国内ソフトウェア産業は厚い壁にぶつかっていた。

コンピュータを使う企業、あるいはコンピュータを作り、販売する企業がソフトウェアやサービスに対価を支払うという習慣（ないし認識）を持っていなかった。労働対価ではなく、技術や知識をどのように評価したかが問題だった。なおかつ、そのあと雨後の筍のように誕生した情報サービス会社の多くが安直な道を選ぶという体たらくだった。彼らは「人貸し」をやったのだ。

ユーザーやコンピュータ・メーカーがソフトウェアに価値を認めず、プログラム作成の労働対価を支払うことでシステム開発が運営されていた以上、それはそれで止むを得なかったともいえる。しかし「人貸し」であることには違いなかった。

「人貸し」とは何であるか。

江戸の人足寄せ場である。仕事にあぶれている者を巷で集め、河川の改修や港湾の浚渫に使う。いや、それは七〇

年代においても日常的に行われていた。筆者が学生だったころ、あるいは卒業して数年後も、

——金がなければ高田馬場の公園に行けばいい。
と言われたものだった。

早朝、そこに屯していると、空のトラックがやってくる。
荷台に仁王立ちになった男が叫ぶ。

「三千円、メシ付き。二十人！」

「三千五百円、メシ付き。十五人！」

少しでも日当の高い仕事にありつこうと、失業者が我先に群がる。いかにもひ弱そうな者は、自力で荷台に這い上がっても、はがされるようにして振るい落とされる。

弱肉強食——とは言わないまでも、その日のメシと晩の焼酎にありつけるかどうかとなれば、自然、必死にならざるを得ない。知識も技術も、考えること自体が要らない。瞬間の喧騒は瞬間に終わる。

ソフト業界では当時、

——頭と顔さえついていればいい。

などという乱暴な言い方がまかり通った。

情報産業の規模をめぐって日米格差が喧伝され、シンクタンクが構想されている一方、現実の風景はそうだった。

人数を集めることができさえすれば、売上げが立った。爆発的なソフト需要は歪みを生まずにおかなかった。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

日本情報産業年鑑 日本情報産業新聞社がまとめた年鑑。通商産業省監修、日本図書館協会選定図書。情報産業育成振興策、米国をはじめとする海外の状況、国内における電子計算機、周辺機器、サプライムのメーカー、販売会社および、黎明期の情報処理産業関連企業などが網羅されている。

その他の業務 コンサルティング(一・三%)、情報処理技術教育(〇・五%)、情報提供(〇・二%)、消耗品販売等(九・二%)だった。

日米格差推定の根拠 ①情報サービス企業数(日本二百社・米国一千七百社) ②情報サービス業の年間売上高(日本三百三十一億円・米国一兆九千二百億円) ③人口一人当たりの電子計算機設置台数(日本六十六台・米国二百六十一台) など。

砂田 薫 すなだ・かおる / 1955 ~ .. 東京に生まれ七九年千葉大学理学部を出てIDGジャパンに入り「週刊コンピュータワールド」の編集に従事、九四年独立してフリーライターとなり九七年東京大学大学院で社会学修士ののち、国際大学グローバルコミュニケーションセンターに所属した。

192 シンクタンク

## シンクタンク

### 一

日米の格差はそれだけではなかった。

シンクタンクというものが、アメリカ合衆国にはあった——というより、そういう業態があると日本で喧伝された。ただしアメリカでは、この言葉はあまり使われていなかった。

合衆国における「シンクタンク」とは

——机に向つて資料を調べることが「研究」と称し、数字をもてあそぶことを「分析」と呼ぶ似非知識集団。

というマイナーなイメージがあった。

現今の日本における「〇〇総研」の多くはこれに当たらずといえども遠からずであろう。とはいえ、日本では「シンクタンク」と呼ぶほかはない。

当時のアメリカにおける主要な「シンクタンク」をあげると次のようになる（所在地、要員数、売上高などは二〇〇四年現在）。

バテル・メモリアル研究所（BMI）…オハイオ州コロンバスに本部を置き、七千人の要員を擁し、年商は一億一千万ドル。ゼロックス社からの利益を中心に安定した財政基盤を持つ。

システム・ディベロップメント・コーポレーション（SDC）…カリフォルニア州サンタクララに本部を置き、三千三百人の要員が軍関係のシステム設計と技術開発に従事している。年商は六千万ドル。

スタンフォード・リサーチ研究所（SRI）…スタンフォード大学の研究機関としてカリフォルニア州メンロパークに本部を置き、二千七百人の研究員がコンピュータ、半導体、ソフトウェアおよび、ネットワークに関する調査研究、技術開発を行っている。年商は六千五百万ドル。

プランニング・リサーチ研究所（PRI）…カリフォルニア州ロサンゼルスに本部を置き、三千三百人が従事している。コンピュータを中心にシステム設計を専門に受託し、積極的な買収攻勢で規模を拡大しつつある。

ボウイ・アレン&ハミルトン（BAH）…イリノイ州シカゴに本部を置き、要員は二千人。国防総省や航空宇宙局から調査研究を受託し、経済分析から最先端技術まで幅広くカバーしている。

アーサー・D・リトル (A D L) …マサチューセッツ州ケンブリッジに本部を置き、マサチューセッツ工科大学 (M I T)、ハーバード大学との関係が深い。政府関係機関からの受託比率が低いのが反対に強みとなっている。要員は一千六百人、年商は三千五百万ドル。

主要な「シンクタンク」のうち、最も規模が小さなサウスウエスト・リサーチ研究所 (S W R I) ですら、要員は一千五百十人、年商は一千八百万ドルである。一ドル〓三〇八円換算で五十五億四千四百円、上位十社の合計は研究員二万人、年商は四億九千万ドル (二千五百億円) に達する。

そこで当時、通産省官房情報産業室に所属していた向阪浩 (七三年一月―七四年六月、情報処理振興課長) は、シンクタンク構想を立案し推進した。つまり情報処理サービスとソフトウェア業の育成新興とシンクタンク構想が、別の部署で立案・推進されていたことになる。

この二つの施策は連携を取りつつ進められたはずだったが、こと「シンクタンク」についていうと、その実態を知らないまま政策化する結果となった。

通産省はランド・コーポレーションを例にあげて、「シンクタンクとは」を説明した。

——政策指向、システム指向であり、横断的・専門的で独立、かつ未来志向である。

という。

## 二

政策化の手續きとして、産業構造審議会が利用された。ここに「シンクタンク委員会」が設置されたのは七〇年七月である。委員長は財団法人・日本科学技術振興財団副会長の上村健太郎だった。

同月二十八日に第一回会合が開かれ、以後十二月まで計六回の委員会が開催され、十二月二十二日、「わが国におけるシンクタンクのあり方」と題する答申がまとまった。答申にはこうあった。

第一に専門分野について深い学識を有する人材をプロジェクトに結集しうる体制を持つこと。第二に多数の人材を有機的に結びつけてインターディシiplinaryな研究展開が行えること。第三に基礎的な原理探求ばかりでなく、課題の具体的解決のための研究開発を行う問題指向、未来志向であること。

雲をつかむような定義である。

——何のことが、サッパリ分からん。

業を煮やしたのは国会議員たちだった。

初期の情議連は、「何も分からなかった」という事情はあつたにせよ——というより、それゆえに——、「百聞は一見に如かず」の諺を実践した。分からないのだから合宿をして集中的に勉強し、コンピュータ・メーカーや情報サービス会社の人間と積極的に会い、意見を聞き、理解することからスタートした。

情議連が発足した一九六九年の九月、竹下登が発案し、橋本登美三郎の承認のもとで「訪米視察団」が編成された。団長は新谷寅三郎、団員は秋田大助、志賀健次郎、郡祐一、劔木亨弘、倉成正、世耕政隆、中山太郎、事務方・山岡剛の計九人だった。

——何も分からない国会議員だけが行っても、巨像を撫でるようなもので、結局分からないまま帰ってくることになる。

ということ、通産省の平松守彦、文部省の長谷川善一、電電公社の広田憲一郎、中山隆夫、フジテレビの細倉義昌が同行した。

その同行者であり解説者であるはずの平松自身、渡米経験はあつたにせよ、アメリカにおける情報産業の実態を自

分の目で見るのは初めてだった。

羽田を出発したのは九月二十九日、帰国したのは十月十六日である。

フィラデルフィア    アウエルバッハ  
ニューヨーク        ウエスタンユニオン

A T & T ベル研究所  
スタンダード & プア

A T & T 社

ピッツバーグ        ウエスチングハウス

ワシントン D・C    IBM 社ワトソン研究所

ゼネラル・エレクトリック (GE)

司法省

連邦通信委員会 (FCC)

ロサンゼルス        ランド・コーポレーション

サンフランシスコ    スタンフォード・リサーチ (SRI)

計六都市十六か所を實質十日間（往復と土日を除く）で回る強行軍だった。後述「社内ベンチャー」に登場する住友商事の中川恵史が「一カ月で三十社」を訪問した以上のハードスケジュールである。

このとき一行はIBMワトソン研究所で、のちにノーベ

ル物理学賞を受ける江崎玲於奈の案内を受けた。むろん途中に入った休日に、息抜きに何がしか観光めいたこともしたであろうけれど、全体としては物見遊山ではない。

「一九六〇年に基本特許問題でやりあったIBM社のバーゲンシュトックさんが、何かと面倒をみてくれた。そうでなかったら、ワトソン研究所を見せてくれるはずがない。だってこっちは、IBM社を封じ込めよう、あわよくば世界のコンピュータ市場に打って出ようという魂胆で出かけているんだから。バーゲンシュトックという人は、器の大きな人だった」

と平松は回想している。

ともあれ現場主義だった。知識より体験、机上の空論より見聞である。その視点から見たとき、日本のシンクタンクは果たして真のシンクタンクたりうるのか、という疑問があった。

それ以前、それに類する企業として六五年四月設立の野村総合研究所（NRI、野村證券グループ）と六七年十月設立の三井情報開発（MKI、三井物産グループ）が存在していた。この二社は社内ニーズによって作られた。

NRIは株価の動きを予測するために景気動向を調査する必要があった。

MKIは西尾出という人物が「NISをこそ構築しなけ

ればならない」と主張し、経営者にねじ込み、説きに説いたあげくに設立を見た。

またに伊藤忠グループは塚本祐造が設立した東京計算センターを「センチュリ リサーチ センタ」（CRC）に改称するかたちでシンクタンクを目指す方針だった。

向阪の和製「シンクタンク」構想は、ちよつとしたブームを起こった。同構想に伴って設立されたのは次の各社である。

- ・フジミック（六九年十月、フジ・サンケイグループ）
- ・三菱総合研究所（七〇年五月、三菱商事）
- ・芙蓉情報センター（七〇年五月、富士グループ）
- ・セントラルシステムズ（七〇年七月、東海銀行系）
- ・日本総合研究所（七〇年八月、住友グループ）
- ・日興リサーチセンター（七〇年十二月、日興証券系）
- ・東洋情報システム（七一年四月、三和グループ）

いずれも大手の金融・証券会社、総合商社を母体にしている。

こうした総合研究所は優秀な人材を集め、様々な調査研究を実施した。そのために高度な技術計算プログラムを開発し、超大型ないし超高速のコンピュータを設置して業務

に適用した。

ただ対象は中央省庁による各種経済指標の調査・分析、原子力開発にかかわるプロジェクトや調査研究報告書の予算を受けるために用意された器であつて、国と大手企業に寄りかかり、経済的に自立することができなかった。研究の成果は、実務レベルにブレークダウンされることが少なかった。

ソフトウェア工学ないしシステム・エンジニアリングの調査研究というも一つの要素が抜け落ち、国内ITサービズ産業の質的向上に結びつかなかった。いわば経営コンサルタント会社がクライアント企業の業務分析を行い、金色で箔押しした表紙の立派な提案書を作るようなものだった。

頭脳と労力と予算の浪費だったが、彼らは——自分たちこそ高度な情報処理を実行しているのである。

と信じていた。

高学歴集団を自認するがゆえに、鼻持ちならない態度をあらさまに示すことすらあつた。あまつさえ周囲もまた、彼らが「裸の王様」であることを指摘しなかった。画餅をありがたく拝むのは、もはや信仰というべきであつた。

シンクタンクというものあるべき姿ないし本質をまっ

たく理解していなかったのだ。

### 三

の四月、山岡剛は通産省の大山勉、角田吉彦、富士通の佐野川健、日本電気の仙田勤の合計五人でアメリカ、ヨーロッパを訪問する長期の視察旅行に出発した。

このとき視察の目的は

「シンクタンクとは何ぞや」

であつた。

彼らは議論をする前に、実際を見ようとした。アメリカ合衆国におけるシンクタンクの実態とヨーロッパの電子計算機事情を調べよう、というのである。

訪問先はSRI、ランドコーポレーション、IBM、ユニバック、GE、ハネウエル、バテル・メモリアル研究所、アーサー・D・リトル(ADL)、ICL、ニックスドルフ、フランス情報代表部、CIIといった企業だった。

ここで一行は、日本で「シンクタンク」と称されるバテル・メモリアル研究所やADL、SRIが、自らをそのように呼んでいないことを知つた。

前にも書いたようにアメリカという「シンクタンク」とは、

——机に向ってたくさんの本や資料を読み漁り、レポートを書き上げるだけの機能。

と理解されていた。

山岡は次のように記している。(原文ママ)

シンクタンクが流行のようになっていくわれわれの耳にはひどく皮肉めいて聞こえました。実際にSRIやバトルで紹介された施設を見ると、なるほどどうなづけるものがありました。

かなり精密で、大規模な実験工場を持っており、また実験に必要な器材類の生産設備も持っています。ここでは、材料研究から始まって、化学、物理、生物学、電子・情報工学、社会構造などありとあらゆる分野からの総合的な検討が加えられているようでした。

これらの設備は、決して技術的な問題だけをとりあつかうのではなしに、社会的な問題、例えばライフサイエンス、都市問題、環境問題の解決のためにもフル活用されているように感じました。

全国民が加わりやすい最適な健康保険契約はどのようなものを調べるため、ランド・コーポレーション社は実際に機能する健康保険を創設して、約二千世帯と契約を結ん

で実証的な実験を行っていた。

バテル・メモリアル研究所では、ヒトの胃腸薬を研究するために、ヒトの胃腸とよく似た組成を持つブタで動物実験を行っていたが、より正確なデータを得るために、ヒトと同じような体重のブタを品種改良で作りに出すことから始めていた。

さらに一行を驚かせたのは、ゼロックス社のこんにちを作り上げたのがバテル・メモリアル研究所であるという事実だった。

バテルの연구원たちは高度な技術に裏打ちされた自分たち独自の評価基準を持ち、技術を開発し、市場形成を手助けし、さらに知的財産権の管理まで行っていた。それは純粹にビジネス・マターとして実行され、産業を形成する強力な推進力になっていた。

大学との連携も彼らの目に新鮮に映った。

スタンフォード・リサーチ研究所は生い立ちからいってスタンフォード大学との関係が深いものの、AT&T社やIBM社、ゼネラル・エレクトリック社と共同研究開発プロジェクトを実施していた。M I C RやO C Rはここから生み出された。

アーサー・D・リトルはマサチューセッツ工科大学、ハーバード大学などと研究員の交流を行っていた。研究手法

そのものから共同で手がけ、その成果はビジネス・マターとして民間に提供されていた。大学が特許料を取ってその収益を別の研究開発に充てることも珍しくなかった。

——こんなことは、日本ではまったく不可能だ。と一行は痛感した。

要するに、コンピュータを使って多くの情報を分析し、何がしかもってもらいたいレポートをまとめるのとは違うのだ。

日本でいう「シンクタンク」には、日本ソフトウェアのような国策ソフトウェアが含まれ、あるいは調査会社に計算センターの機能を付け加えた程度の企業が入っていた。そのような企業は、アメリカでは「データバンク」もしくは「リサーチ・センター」であるに過ぎない。

産業や社会の基盤が整っていない。加えて人材がない。仮にそういう人材がいても、日本の企業風土では待遇、審査の手法がない。知的財産権の扱い、評価のルール、価値付けの方法論、資金調達の仕事み……。とてつもなく圧倒的な風景を彼らは見た。

このときの衝撃がレポートで、あるいは言葉を介して広まった。

~~~~~ 補注 ~~~~~

パテル・メモリアル研究所 一九〇五年アメリカ合衆国オハイオ州コロンバスに設立された高炉製鉄会社「J・G・パテル」(のちコロンバス・アイアン・アンド・スチール・ワークス社)が母体。創業者のゴードン・パテルはミズーリ州ジョブリンのオザーク亜鉛鉱を買収したが産出する亜鉛の質が悪かった。そこで保有資産二百七万二千ドルを基金にしてオザーク鉱山の亜鉛をうまく加工する技術を開発する研究所を設立しようとしたが、一九二三年盲腸炎で死亡した。その遺志を受け継いだアニー・パテル(ゴードンの母)と資産管理人たちが創立したのがパテル・メモリアル研究所になった。第百六十「ハロイド」参照。

ゼロックス社 イーストマン・コダックに務めていた技術者たちが一九〇六年に独立して設立したハロイド社が前身。ゼロックスの社名はギリシア語の「乾いた」(Xeros)と「描く」(Graphos)を合成した。

M-I-C-R Magnetic Ink Character Reader / 磁気インク文字読取装置 : アメリカでは日常生活の小口決済にも小切手を使うため、アメリカの銀行はそれを処理するためにたいへんな労力が必要だった。そこで企業が発行する分だけでも自動的に処理する方法はないかとスタンフォード・リサーチ・インスティテュートとゼネラル・エレクトロニクス社は考え、磁性を持つ微細粉粒を混ぜたインクで数字を印刷し、文字の形状をコンピュータが認識することでデジタル・データに変換する方法を編み出した。OCR文字フオントはこのとき生まれた。

OCR Optical Character Reader / 光学的文字読取装置 : 磁気インクを使わず黒く印刷された文字に光を当て、反射の度合い(明暗)を利用して文字を読み取る。文字枠を赤で印刷し、赤い光を当てることで枠は読み取られず、文字だけが残る。同じ原理で黒いマークのみを読み取る「OMR」は大学入試の回答用紙などに使われた。

マサチューセッツ工科大学 MIT : 1950年代から電子工学分野の研究開発に力を入れ、磁気コアやリアルタイムOS、タイムシェアリングなど多くの技術を生んだ。デジタル・イクイップメント(DEC)社を世に出したのも同大学である。

193 広がる領域

第九百九十三

広がる領域

一

情報処理振興課の初代統括班長（課長補佐）だった岡部敬が「宮内庁を除くほとんどの省庁から、縦割り、横割りの要望があった」というのは、正確には「横槍が入った」と言い直すべきであろう。

一九六〇年代末から七〇年代にかけては、国内企業の標榜するところが「機械化」から「情報化」に転換した時期だった。情報化ないしコンピュータの利用が業種を問わず、社会・経済のあらゆる分野で始まり、「情報化投資」という言葉が誕生した。

電子政策課は、国内のコンピュータ・メーカーを育成すること、コンピュータにかかわるハードウェア技術を高め、内外とのバランスを保つことに主眼があった。つまるところ特定の産業に貼りついていったという意味で、旧来型の行政機関だった。

ところが情報処理振興課は、国内情報処理産業の育成・

振興だけでなく、社会・経済の情報化の促進・高度化を担うセクションだった。コンピュータ、ソフトウェア、ネットワークは、天から降り注ぐ雨水のように、地上のすべてにかかわっていた。

山岡剛が書き残した記録『情報産業とともに』の中に、次のような文章が見えている。

昭和四十六年の頃、ある人が私の事務所に来られ、港湾の情報システムについて日本が大きく立ち遅れているという話をされました。港湾システムに関する国際機関として、国連の欧州経済委員会（ECE）がありましたが、日本はこの会議に代表を出していないという話も聞きました。認識が浅かったのか、関係省庁の利害からか、とにかくこの国際会議に代表を出せない状況だというわけでした。

そこで私は、当時、情議連のソフトウェア部会長をしておられた郡祐一先生と相談をして、情議連でこの問題を取り上げ、大いに推進しようではないか、ということになり、同年十月十四日にソフトウェア部会を開きました。港湾経済研究所長の高見玄一郎さんをお招きしてお話を聞いたわけです。

聞けば聞くほど、

——どうもこのままではまずい。

ということになり、部会に出ておられた佐藤さんに研究してくれるように頼んだわけです。

一週間もたつた頃に、佐藤さんが事務所に来られ、

「まず港湾情報システムの研究会を作つて検討を始めた
と思います」

といわれた。まことに素早い対応で、感心したことを憶
えています。

文中に登場する「佐藤さん」とは、情振課第二代課長だ
つた佐藤和宏である。会合から一週間か十日で施策のプラ
ンをまとめて持つてきたというのだから、わずか十人に満
たない情振課職員の馬力は、

——すごかった。

というよりほかにない。

日本郵船や日本通運がコンテナのオンライン管理に力を
いれ、それぞれが独自のシステムを作りつつ、並行して海
運業界共通の統一コードを策定しようとしていたときだつ
た。

佐藤は「N I S」の観点から、社会システムとしてこれ
を複数省庁の共管で推進すべきであると考えていたし、情
議連もこれを受けて関係省庁に研究会の設置を働きかけた。
しかしそれぞれの縄張り意識が邪魔をして実現には至らな

かった。

港湾情報システムの話が持ち上がったのは一九七一年秋
のことである。

翌七二年になると情振課は次々に社会システムの構想を
打ち出すようになった。折からこの年の七月に「政界のブ
ルドーザー」の異名を取る田中角栄が首相に就任し、「列
島改造論」を打上げていた。

「列島改造」は流行語にもなったし、都市と農村、過密
と過疎の問題を力任せに一気に解決しようという夢の構想
が地価の高騰を招いたのは事実だった。

ただ間違いなくいえるのは、吉田茂、池田勇人に始まっ
た経済成長重点政策は、佐藤栄作の三期八年におよぶ長期
安定政権でピークに達し、社会・産業においては公害問題、
交通事故、道路渋滞、受験競争、住宅難といった歪みを露
見させ、政策においてはその重責を担った官僚たちが幅を
利かせる弊害を生んでいた。

政治家が中心となって施策を立て、法案を出し、社会を
改革するという田中の主張に多くの政治家が共鳴したし、
国民もその登場を歓迎した。つまり「列島改造論」はのち
の小泉純一郎がしきりに唱えた「改革」と同じ意味を持っ
ていた。いや、個性の強烈さにおいては田中の方がはるか
に勝っていた。

情報産業界もまた、田中内閣を歓迎した。産業紙は次のように書いた。

「日本情報産業新聞」七二年一月一日付

田中内閣の課題である列島改造や福祉国家の実現は、コンピュータなくしてはなし得ない。

六〇年代から七〇年代初めにかけて日本経済が直面した課題を解決するために、田中内閣が提示した諸施策は、煎じ詰めれば従来の工業化路線の延長に過ぎないが、それを実現していく過程で、わが国の情報化は大きく進展することになろう。

は、この時点で情報課がかかりを持っていった社会システム

- ・ 公害防止システム
- ・ 新交通システム
- ・ 流通システム
- ・ 医療情報システム
- ・ エネルギー管理システム
- ・ 金融決済情報システム

など九つのプロジェクトだった。

例えば「公害防止システム」は日本経営情報開発協会のコンピュータリゼーション委員会が、

——一九八〇年までに総額四千九百億円を投じて全国をカバーする情報システムの構築が必要である。

とする提言をまとめていた。

大気や河川、海洋、道路（排ガスや騒音）、工場など向けに、マイコンやセンサーを駆使してデータを解析する個別の汚染監視システムを設置するほか、人口百万人以上の大都市ごとに大型コンピュータや大規模ディスク装置を備えた公害総合防止・除去システムを設置し、各地のセンターをネットワーク化して相互に情報を交換し合うというのである。

この考え方に沿って東京都や大阪府、愛知県、神奈川県、川崎市、横浜市などはシステム構築の検討に入っていた。

公害防止条例との兼ね合いから、正確な統計情報を市民に公開する必要があった。

新交通システムは軌道輸送システム、個別軌道システム、CVS (Computer Control Vehicle System) などで構成されていた。

所管の運輸省が旗振り役となったが、道路や河川の工事の観点から建設省、交通事故防止の観点から警察庁、公害

問題の観点から通産省、新技術開発の観点から科学技術庁などが相乗りするかたちとなっていた。

——道路や信号機に信号発信装置を装備させ、走行中の車両に交通渋滞や道路工事の情報をリアルタイムで伝えることができれば、渋滞の緩和に役立つのではないか。

——自動車にコンピュータを搭載し、あらかじめセットした道順に沿って自動運転が可能システムはできないか。こんにちのカー・ナビゲーション・システム、自動運転システムの原型となるものだった。この発想に基づいて、機械振興協会はトヨタ自動車や三井物産と共同で実験システムの開発に着手しつづつあった。

実をいえばこのプロジェクトは一九六四年に電子工業課の課長に就任した戸谷深造が提唱したのだが、時期尚早として見送りになった経緯があった。それが可能になったのは、つまり産業界が「情報化」に理解を示すようになったからにはかならない。

二

他の省庁からすると、情報課は何を企んでいるか分からない得体のしれないセクションに見えたであろう。通産省の内部においてもそうだった。例えばそれは酒類販売業が

共同で計算センターを設立した瞬間に、情報課とのかかわりができるということだった。

酒類販売は専売業務であって、大蔵省の所管であるべきだが、「情報」は通産省の所管である。銀行が電算部門を分離独立すると、通産省の所管となった。これも大蔵省からすると、領域侵犯に見えた。

情報化促進施策は、コンピュータの利用拡大に伴ってその領域を広げていった。情報課の職員たちは、他の省庁の縄張りであろうが何であろうが、構わずに足を踏み入れた。「NIS」構想に加え、「列島改造」という大義名分が後押しした。

「情報化元年」の名付け親である平松守彦は七三年の七月、基礎産業局総務課長として電子政策課を離れていた。さらに七四年六月、国土庁官房審議官を最後に通産省を辞し、地方行政に身を転じた。すなわち大分県副知事を経て七九年四月から大分県知事を務めた。

二〇〇三年に引退するまで六期二十四年を大分県知事として過ごし、一村一品運動による地域おこしや地域パソコン通信「コアラ」などで全国に名を馳せた。

通産省在職中も自民党から参院、衆院の公認候補という誘いを受けた。情報化施策の立案力と実現に向けた豪腕が、橋本登美三郎をして「先生」と言わしめた。

「衆院選に自民党公認候補として立ってこれないか」と橋本は言った。普通なら、「ありがとうございます」と頭を下げて受けるところである。

しかし平松は「任にあらず」と頑なに我流を通した。

実質的な初代の杉山和男は、課長に就任した直後、

「情報処理産業にかかわる以上、自分も勉強しなければ」

といて、日本IBMや富士通に頼み込んで初級プログラミング研修講座を受けた。コンピュータ・メーカーの担当者は大いに戸惑った。あるメーカーは部長、取締役、専務にまで「お伺い」が回り、最後には

——失礼なことがないように。

という社長の一言で受講が認められた。

七一年六月十五日に情報処理振興課長に着任した佐藤和宏は、熊谷弘（のち衆院議員、通産相）を補佐として「ソフトウェア・モジュール研究組合」をスタートさせ、七二年十月に「情報化週間」（のち「情報化月間」）を創設した。第一回情報化週間のテーマは「生活と情報化」だった。優秀システム、情報化貢献企業、情報化貢献個人の総理大臣表彰制度を企画した。

そこに

「一つの省の表彰に総理大臣表彰はおかしい」

というクレームが入った。そこで通産大臣の名で国鉄や

NHKを表彰した。あとから運輸省や郵政省からねじ込まれた。縄張りを侵した、というのである。省庁間のライバル意識が強かった。

「ところが次の年から運輸省も郵政省も同じ表彰制度を作ったのです。それなら一緒にやりましょう、ということになりました」

佐藤は七五年から電子政策課長を務め、のち東京ガス専務。

第四代課長は向阪浩である。

この人は大阪通産局の部長から転任し、七三年一月から七四年六月まで在任した。平松が電政課課長のとき、官房の情報産業室に所属し、シンクタンク構想を推進した。ただし和製「シンクタンク」はデータ処理機能を備えたりサーチセンターにとどまった。

課長在任中にオイルショックに伴う電力供給削減問題が起こったが、情報処理サービスに限って特例扱いするよう、電力業界に申し入れている。

児玉幸治は七二年から企業行動課長を務め、七四年六月に情報課長に着任した。情報産業振興策は基礎固めの時期を終え、発展期に入っていた。

当人は業界に「自分の任期である二年をかけて、情報サービス産業の高度化に取り組み」と宣言したが、翌七五年

三月、唐突に大臣官房企画室長の辞令を受け取った。これは当人も寝耳に水の人事だったらしい。

三

在任はわずか九か月だったが、「コンピュータ保険」制度を創設し、コンピュータ・プログラムの権利保護問題を調査・研究する基礎を築いた。のち事務次官を経て日本情報処理開発協会会長となった。

協同システム開発（JSD）の設立にかかわったのは吉田文毅（のち日本輸出入銀行理事）である。七五年三月から七六年五月まで課長の職にあった。

大蔵省との折衝で、

「あと一年、実施を遅らせてくれ。本当に予算が厳しいのだ。来年は必ず予算をつける」

と懇願されたが、

「情報サービス産業はいまが伸び盛りである。伸び盛りの子どもに十分食べさせなくてはならない。将来に禍根を残すようなことは、断じてできない」

と強硬に主張して、初年度五億円を獲得した。このとき補佐役だったのがのちに外務大臣となる町村信孝である。協同システム開発の設立に当って吉田は

「四月一日はエイプリル・フールで縁起が悪い」

といって、設立日を四月二日に変更した逸話がある。なかなかユニークで豪胆な人であった。

余談だが、当時、「情報三課」（電子政策課、情報処理振興課、電子機器課）は、省内で

「エレムコ」

と呼ばれていた。

「エレベーターの向こう側」

の意味である。

そういう呼び名が付いたのは、情報三課が通産省の中でも一種独特の空気を持っていたためであろう。

情報三課は現在の経産省別館の七階、全体が細長いオフィスにあつて、仕切りもなく、机を寄せ集めた島を作っている状態だった。課員たちは自嘲も込めて「ウナギの寝床」と称していたらしい。

仕切りがないから、隣の課の誰が何をしているかが手に取るように分かる。電話も会議も筒抜け（もつとも、仕切りがあつても当時の課員たちは周りを気にせず声を張り上げていたから、隠しようがなかったが）、業界の誰が誰を訪ねてきたかも丸見えだし、その気になれば机の上の書類を見ることもできる。実際、「その気」になった人が大勢いた。これがために、しばしば領域侵犯が問題になった。

特に電政課と情報課の間では、縄張り、をめぐって論争が絶えなかった。両課とも先端分野を扱い、業界の動きが早く、かつ激しい。言い合っているうちにそれどころでなくなり、結局、一緒になって仕事をするのが珍しくなかつた。

情報処理技術者試験用の説明資料を印刷し、ホチキスで止める作業を三課の職員が繰出でやるようなこともあった。予算折衝のときなどは床に新聞紙を敷いて寝泊りし、ずらりと並べた輪転機が吐き出してくる予算案を徹夜で作るというようなこともあった。

そういうときも課が違うから、というようなこともなく、手すきの者が手伝う空気が醸成されていた。

佐藤和宏のときに始まった「情報化週間」にもエピソードがある。第一回の情報化週間の実務を担当した山崎幸信が言う。

「予算は五十万八千円でした。ところが情報化週間の説明資料を作ったら、それで予算が吹き飛んでしまった。ですからあとは全部、手作りりと手作業でした」

日本専売公社に頼み込んで、ただで記念タバコを作ってもらったり、電車の中吊り広告を営団地下鉄にほとんど無料に近い料金で掲示してもらった。そういう作業も情報課

の職員の仕事だった。

七八年の情報化週間から、マスコット・ガールが起用された。その企画を担当したのは、のちに情報課長になる中村勲である。

数人の候補タレントの写真を見て課員全員が、これがいい、あれがいいとワイワイガヤガヤやって、あるタレントに決定しました。そうしてポスターを作り「通産ジャーナル」の特集記事もできてホッとしたとき、女性週刊誌を見て愕然としました。

——失踪。

という見出しじゃないですか。昔風にいうと駆け落ちてすな。配布したポスターを回収したり何だりで、たいへんな思いをしました。

通産省の正式名称に濁点をつけ

「ツウジヨウザンギョウ省」(通常残業省)

と呼ばれたのは、夜中の十時、十一時でも課員が何かしら仕事をしていたからだだった。予算編成期であれば、どの省庁も夜間まで仕事延びるのだが、通産省、ことに情報三課は特別だった。

情振課に出勤を命じられたときは、正直にいつてかなりビビったものでした。前任者から「すごいところ」と聞かされていました。あとになって聞いた話では、
——あいつなら、たぶん、壊れないだろう。
というのが人選の理由だったそうです。

七四年九月から七六年三月まで日本情報処理開発協会から出向した音田真理はこう話している。

辻良英（前出）は

「職員が少ないだけじゃなくて、予算もない。ほとんどの職員が二十四時間勤務体制で、自由になる時間は日曜日の午後から月曜日の朝まで、という感じでした。土曜、日曜、祝日なし、という状態だった」と述懐している。

旧海軍の「月月火水木金金」を彷彿とさせる光景が繰り広げられた。

徹夜が続き、疲労がたまるところになると職員たちは、誰が音頭をとるでもなく、士気を奮い立たせるために歌を唄った。

きみの行く道は はてしなく遠い

なのに なぜ 歯を食いしばり

きみは行くのか そんなにしてまで

世の中では『若者たち』のタイトルで知られる。職員たちはこれを「エレムコの唄」と呼んだ。一番の歌詞より

「君の行く道は 希望へと続く」
で始まる三番のほうが好まれた。

「自由化の波が押し寄せていました。自由化は結構だが、国内産業は守らなければならない。そういう矛盾を感じながら、仕事をしていました」

七三年六月から七四年十一月まで業務班長をやっていた鈴木孝男（のち日本貿易振興会ジュネーブ事務所長）が、このような想い出を話している。

~~~~~ 補注 ~~~~~

港湾システム 日本郵船が取り組んだ港湾のコンテナヤード・システムでは、国際的な取り決めとの整合が課題だった。コンテナの大きさ、重量などは規格化されていたが、国別コードや税関手続きなどがまちまちで、国際的な標準化が急務だった。通産省は運輸省と共同でシステム構築に着手し、七五年五月、運輸省港湾技術研究所に設置されたコンピュータ・センターにはTOSBA C5600-160が採用されている。

郡 祐一 こおり・ゆういち／1902～1983。茨城県に生まれ一九二九年東京帝国大学を出て内務省に入り四六年同省地方局長から四七年官選で石川県知事となり四八年全国選挙管理委員会事務局長、第二次吉田内閣で官房次官を務めた。五〇年参院議員、岸内閣で自治大臣、党幹事長などを歴任し七二年田中内閣で法相、八三年の総選挙で落選し引退した。

『若者たち』 作詞・藤田敏雄、作曲・佐藤勝、唄はザ・ブロード・サイド・フォーだった。同名のテレビドラマのタイトル曲として流され大ヒットとなった。

▼ドラマ『若者たち』 一九六六年二月七日から九月三十日まで、毎週水曜日の午後六時から三十分間、フジテレビ系列で放送された。両親を早く亡くした佐藤家の五人兄弟（長男・太郎 田中邦衛、次兄・次郎 橋本功、三男・三郎 山本圭、妹・オリエ 佐藤オリエ、末弟・末吉 松山省二）がときに反目し合い、ときに助け合って生きていくさまが多くの若者の共感を得た。このテレビドラマは「話が暗いし、娯楽性も乏しい」という理由で途中で

打ち切られるところだったが、七万通に及ぶ継続希望の投書が殺到したため九月三十日まで延長されたというエピソードもある。

## 194 窓辺の風景

### 窓辺の風景

一

七〇年代の初期、霞が関の窓辺に立ったとき、情報サービス産業はどのような景色に見えていたのだろうか。

情報処理振興課の初代総括班長として敏腕を揮った岡部敬は、情報サービス業登録制度の創設に向けて、センター協、ソフト協の主要な企業に足を運んでいた。

平松守彦、宮野素行の下で官房情報産業室員として「情報処理振興事業協会等に関する法律」原案を策定した人物である。

その岡部が次のように書き残している。

企業と言えるのはほんの一握りで、ほとんどは零細企業そのものだった。当時、通産省が打上げていた「情報処理産業の振興」というスローガンの派手に比べ、その担い手である企業は対照的に弱体だった。

——果たして大丈夫なのか。

と内心、だいぶ心配しました。

岡部が「ほとんどは零細企業で」と表現するのは、主にソフト協に集まった企業群である。

七二年に情報振興課に配属された鈴木孝男は言う。

「当時の情報処理業は、その営業形態でソフトウェアハウスと計算センターに二分されていたように思いますし、また要員派遣も盛んに行われていました。いずれにしろ、まだ企業規模が小さく、経営状況も必ずしも良好と言えない部分もありました」

一九七一年の企業データが残っている。センター協、ソフト協の主要な役職者を出した企業の状況を書きとどめる（社名、従業員数、売上高・億円の順。空欄は未詳）。

#### センター協

|               |       |    |
|---------------|-------|----|
| 野村コンピュータシステム  | 二五〇人  | 二〇 |
| センチュリリサーチセンタ  | 四九〇人  | 一八 |
| 日本情報サービス      | 四二〇人  | 一五 |
| 日本電子計算        | 九〇〇人  | 三〇 |
| インテック         | 六三〇人  | 一〇 |
| 日本ビジネスコンサルタント | 一四〇〇人 |    |
| 協栄計算センター      | 四四〇人  | 一一 |

|                    |      |      |
|--------------------|------|------|
| 東洋コンピュータサービス       | 四五〇人 |      |
| 中央計算センター           | 二〇〇人 | 一〇   |
| 群馬電子計算センター         | 一二五人 | 二    |
| コンピュータシステム         | 一三〇人 | 四・五  |
| 共立計算               | 八五人  | 一・五  |
| ユニバーサル電子計算         | 九八人  |      |
| ソフト協               |      |      |
| 日本ソフトウェア           | 八〇人  | 一三   |
| 構造計画研究所            | 二〇〇人 | 一〇・五 |
| システム開発             | 七五人  |      |
| コンピュータサービス         | 八九〇人 |      |
| 日本コンピュータ・システム      | 二七〇人 | 四・五  |
| コンピュータアプリケーションズ    | 二一〇人 |      |
| 日本電子開発             | 七五〇人 | 一二・三 |
| 東京データセンター          | 一五〇人 |      |
| ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ | 三〇人  | 一    |
| 日本コンピュータ・ダイナミクス    |      |      |
|                    | 三一人  | 一    |
| 日本タイムシェア           | 二二〇人 |      |
| JMAシステムズ           | 九五人  |      |
| 開発計算センター           | 一五〇人 | 七・五  |

ビジネス・コンサルタント 二〇〇人 八  
 日本ユニバック総合研究所 三〇〇人

なるほど、これでは心もとなかったであろう。

最大手の日本ビジネスコンサルタント(NBC)でさえ従業員は一千四百人であり、ソフト協では従業員三十人という会社が理事に名を連ねていた。当時、各社が将来の目標として掲げていたのは、計算センターであれば「従業員一千人、売上高五十億円」、ソフト会社は「従業員三百人、売上高十億円」というのが相場だった。

鈴木は言う。

「産業分類にも載っていない新規産業でもあった情報処理業をなんとかこれに載せて、形あるものにしようと頑張っていたわけです」

二

通産省が情報サービス産業の統計を取るようになった最初の七三年度、全体の売上高は一千六百七十億円で過ぎなかった。内訳は次のようだった。

・受託計算 七百億円

- ・データ入力 二百二十億円
- ・プログラム開発 二百二十億円
- ・マシンタイム販売 百二十億円
- ・運用管理受託 百二十億円
- ・各種調査 百四十億円
- ・情報提供（データベース・サービスなど） 八十億円
- ・その他（機器販売など） 七十億円

情報サービス産業、特にソフトウェア産業を育成・振興しなければならぬ、と通産省が決意した背景には、コンピュータの輸入自由化の問題があった。彼らが霞が関の窓辺から眺めていた風景の向こう側には、アメリカがあった。IBMやUNIVACのコンピュータを使いたいユーザー企業は、ドル建て決済の許可を得なければならなかった。外国為替の規制があったためである。それを申請するために通産省に行くと、目の前で担当官が国産メーカーに電話をした。

——いま〇〇という会社が外国製コンピュータを輸入したいと言ってきているが、貴社はシステム提案をしなかったのかね。すぐに提案書を持っていったらどうだろう。

そんな調子だった。

このことを辻良英が証言している。

辻は六七年に入省し、まず電子工業課に配属された。そこで担当したのはコンピュータの輸入割当てだった。

輸入申請が出てくると、ユーザーを呼んでヒアリングをする。なぜそれが外国機種でないとダメなのか、国産機がたくさんあるのに、どこがダメなのかということを個別審査していたわけです。そのときに異口同音に言われたのは、国産のハードウェアは使える。問題はソフトウェアですよ、というわけです。

「国産コンピュータ・メーカーでも、カタログにみんな書いてあるじゃありませんか、どうしてこれがダメなんですか」

と言ったら、

「書いてあるけれども、実際に動かして見せてくれと言うと何だかんだと言ってみせてくれない。本当はできていないんじゃないか、と思う」

そういうわけです。

——ハードウェアはかなりいいセンまで来たけれど、ソフトウェアが丸つきりだめだ。

という認識が電子工業課の中に形成されていった。そういう中でアメリカからコンピュータの輸入を自由化しろという圧力がどんどん強まってきました。情報処理振興事

業協会など一連のソフトウェア振興施策は、ですから輸入自由化に対応する国内産業の強化策という側面もあった。

彼らはそのために国内のソフトウェア開発力を強化しなければならぬと考えた。コンピュータの輸入自由化が決定した七二年二月が、施策が質的に変化したターニング・ポイントだった。

「当時、ソフトウェアを作っているところは、ほとんどが計算センターでした。ユーザーはコンピュータ・メーカーに直結していて、独立でソフト開発を行う企業はほとんどなかった。それに対してアメリカの方では相当パッケージが流通しているのです、今後、計算センターを離脱してソフトで売上げをし、この種のソフトウェア産業を事業として成立させなければならぬというのが当時の認識だったと記憶しています」

「ソフトウエア・モジュール組合で五グループ化したのですが、これは輸入自由化が決定した七二年二月、急遽、補正予算を組んでソフトウエアの振興策をやらうというこゝとで作業を開始しました。後任の鈴木君（鈴木孝男…前出）の時の七三年に組合設立という運びになりました」

「専業ソフトウエア業者、これは担保がない。担保がないところに融資をしなければならぬという意味で、グル

ープにするとつぶれることはないだろう。一グループが八社ないし十社以上を基準にしました。結成させて開発するプログラムは一つ。そのグループで責任をもつ。そういう発想がありました」

これまで何度か話柄にのぼっている「ソフトウェア・モジュール技術研究組合」については、稿を改めて書く。

実質的に初代の情報課長だった杉山和男は

「今振り返ってみると、完全に中小企業対応の施策をやっていた」

と語っている。

まったくそれが実態だった。彼ら政策マンを駆り立てたのは輸入自由化対策という大きな貿易上の課題があっただけではなかった。窓辺から眺めた外に、何人かの姿が浮かんでいた。

佐藤和宏は言う。

「何といってもソフト協の服部さんはえらかった。情報サービス産業が今日ここまで来られたのは、あの方の力によるところ大であると思います」

「行政管理庁の清正清さんにもたいへんお世話になりました。各省庁間での調整で問題になったとき、結果論として通産省の言うことが正しかったのだからうけれども、彼が

軍配を振って通産省に有利なように取りはからつてくれることが多かった」

七四年十一月から七五年九月まで業務班長だった小林正和は言う。

「会社としてはインテックとか構造計画研究所、S R A（ソフトウエア・リサーチ・アソシエイツ）が印象に残っています。インテックはたしか、県の給料計算を請け負う計算センターが主たる業務でした。その後、日本海側における、工科系大学だけでなく、大学卒業生の就職希望のナンバーワンに育っているということを聞きまして、モジュール研などの補助事業もささやかながらその礎を築いたんだという感慨を持ちました」

五代目課長を務めた吉田文毅の目には服部正が見えていた。

「情報サービス産業界は技術的に高度になり始めていたところで、それぞれの専門分野を深めていかなければ、今後、国際的に太刀打ちできる産業になることは難しいのではないか、という思いは私だけではなくて、当時の構造計画研究所の服部社長なども同じ考えでした」

吉田のあとを受けた関収（のち防衛庁装備局長）が、「外の風景の中にいた人々」として挙げるのは、稲葉秀三、服部正、大野達男、中原啓一である。中原啓一は大野達雄

のあと、日本情報センター協会の会長に就任した人物であって、「行動する会長」を標榜していた。

七〇年代最後の情報課長だった西川禎一（のち日中経済協会北京事務所長を経て中小企業庁次長）は、「七九年一月の御用始めの日」の記憶を次のように語る。

服部正会長と二人で、アメリカンクラブで税制の運用について意見交換しまして、この際、税制の運用に関連付けて、これを通じてソフトウエアの流通を促進するような、少しでも大きな仕掛けを作ろうではないかということで意気が通じ合ったのです。

ソフトウエアの価値、販売の実績を明らかにすることは、当然、評価もできるような、供給、需要両サイドに根をおろした機関の設立を考え、環境が熟するまで当面はソフト協のなかの一機関として預かるということで、ソフトウエア流通促進センターを設立することにしたわけです。

今から思いますと、当時としては、やや理念的、先行的なきらいがあったかと思いますが、その後の進展をみますと、基本的な考え方は正しかったと思います。

七五年から二年ほど情報課長補佐を務めていた町村信孝は

「ソフト協の会長が構造計画研究所の服部社長で、非常に魅力あふれる人情味豊かなお人柄の方で、日本のソフト産業の発展を心より願うその情熱にうたれたのは私一人ではなかったと思います」と語っている。

三

以上は、筆者が何がしかの意図をもつて書いたのではない。実をいうとこれは、一九九二年に発刊された『情報法二〇年の歩み―情報サービス産業の軌跡と将来』という書籍に掲載されている記事―関係者自身が筆を執った原稿―に基づいている。

昔を振り返つての原稿であっても、公職にある人たちのことなので、民間の個人や企業の名前をあからさまに出すことを憚るの習性が身についている。その網の目をかいくぐつて活字になったということは、相当に強い印象を与えたのであろう。

企業ではインテック、構造計画研究所、ソフトウエア・リサーチ・アソシエイツ、人物では服部正、大野達男、中原啓一、なかでも服部にかかわる思い出が深いことが分かる。

対して永田町の窓辺から見た風景はどうであったか。情報産業振興議員連盟は情報サービス産業のみに格別の比重を置いたわけではなかった。むしろハードウェアとネットワークの国際競争力、国内企業の基盤強化に施策の軸足があった。

その事務局運営を実質的にまかっていた山岡剛によると、七〇年代の風景として記録に残るのは以下の人々である。

コンピュータ・メーカー

小林宏治、関本忠弘、仙田勤、堀田光雄、飯島昌介、出川雄二郎、水野幸男（以上日本電気）、岡田完二郎、高羅芳光、小林大祐、池田敏雄、山本卓眞、川谷幸麿、吉川志郎（以上富士通）、駒井健一郎、田口武夫、三田勝茂、小西純三、片山俊一、佐藤篁太郎、藤木勝美、三浦武雄（以上日立製作所）、野々内隆、大久保謙、山下精一、進藤貞和、片山仁八郎（以上三菱電機）、土光敏光、森佐一郎、小坂橋正二郎、岩田大弐、棚次富王、青井舒一、水嶋都香、古賀正一、岡村正（以上東芝）、佐々木鍊太郎、橋本南海男、小杉信一、村瀬直養、菅波稱事（以上沖電気工業）、三上太一（日本電子計算機）

情報サービス業

服部正（構造計画研究所）、西尾出（三井情報開発のち日本ナレッジインダストリ）、三枝守正（構造計画研究所）、伊藤正之（日本タイムシエア）、大久保茂（コンピュータアプリケーションズ）、塚本祐造（センチュリリサーチセンター）、金岡幸二（インテック）、野崎克己（東京データセンター）、丸森隆吾（ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ）、加毛秀昭（日本計算センター）、谷澤一郎（日本情報サービス）

#### 電電公社

白根禮吉、北原安定、広田憲一郎、中山隆夫。

#### 中央省庁

平松守彦、佐藤和宏、児玉幸治、小松国男、若曾根和之、鈴木直道、前田則彦、清正清

このうち、日本電気の仙田勤はのち岩手電子計算センター社長に、堀田光雄は日電東芝情報システム社長に、日立製作所の藤木勝美は日立情報システムズ（旧日本ビジネスコンサルタンツ）社長に、それぞれ転出している。

こうした人々が織り成す風景とともに情議連が見ていたのは、やはりアメリカ、特にIBM社の動静だった。

一九七〇年の五月にゼネラル・エレクトロニクス（GE）社が電子計算機事業からの撤退を表明し、その資産をハネ

ウエル社に売却、翌七一年にRCA社がコンピュータ部門をユニバックス社に売却した。ハードウェア・メーカーは世界規模で再編が始まっていた。

IBMは「ガリバー」、日本のメーカーは「モスキート」といわれた時代、アメリカから市場開放の圧力が強まり、それへの対応が最重要課題だった。

それゆえに初代会長の橋本登美三郎は、情議連の発足に当たって

「現在ただいまの時期は、わが国における情報化社会への幕開けの時代である。この時期にしっかりとした対策をとらねば、長期的に見ている困難な問題に直面するのはないか」

と論じたのだし、その後の「情報処理振興事業協会等に関する法律」、「ソフトウェア・モジュール開発補助金制度」「協同システム開発」の設立などを強力に後押ししたわけだった。この点、通産省の視点とほぼ等しく、それは佐橋滋、戸谷深造、平松守彦が築いた路線でもあった。

## 補注

関本忠弘 せきもと・ただひろ／1926～2007。兵庫県に生まれ一九四八年東京大学理学部を出て日本電気に入った。専務社長を経て現職。経団連副会長も務める。著書に『日米摩擦いま何が問題か』（朝日ソノラマ、一九九四）などがある。

三田勝茂 みた・かつしげ／1924～2007。日立製作所社長、会長。新世代コンピュータ技術開発機構理事長、日本電子工業振興協会会長などを歴任した。

三浦武雄 みうら・たけお／1926～2012。一九四九年に京都大学電気工学科を出て日立製作所に入り中央研究所で自動制御機械やアナログ計算機を研究した。五三年自動制御システムのシミュレーションを実用化し五五年防衛庁にフライトシミュレーターを納入した。アナログ計算機とデジタル計算機のハイブリッド型を構想し五九年「H I P A C 1 0 1」と連動するシステムを完成した。のち日立製作所副社長、情報処理学会会長となった。

白根禮吉 しろね・れいきち／1927～…主な著作に『未来シナリオを語る 日本型情報化社会』（電気通信協会）、『企業の実行行動―意識革命をどう進めるか』（一九七二、実業之日本社）、『ネットワーク社会―高密度社会への処方箋』（一九七四）などがある。二〇〇三年多摩大学名誉教授となった。

北原安定 きたはら・やすさだ／1914～1994。東京に生まれ四〇年早稲田大学理工学部を出て通信省に入った。五二年日本電信電話公社に移り六三年九州電気通信局長、六五年「同軸ケーブルの研究」で工学博士、同年施設局長、七〇年総務理事、七

四年技師長、七七年副総裁、八五年四月日本電信電話代表取締役副社長を務めた。電気通信網の復興に取組み、七八年に電話の積滞を解消、七九年に電話交換の自動即時化を実現した。また六〇年代前半からデータ通信やFAXなど非電話系サービスに着目し、六六年にデータ通信サービスを提唱した。六八年群馬銀行および全国地方銀行協会データ通信サービスをはじめとする「公社システム」の基礎を形成した。八一年からのINS開発および八四年年からのINSモデルシステム実験を指揮し、八八年には「INS ネット64」を開始した。

広田憲一郎 ひろた・けんいちろう…四七年東京大学を出て日本電信電話公社に入り、七三年施設局総合通信網設計室長、のち財団法人・未来工学研究所長となった。

中山隆夫 なかやま・たかお…七九年電電公社・データ通信本部普及開発部長「要求定義技術」。八六年日本情報処理開発協会常務理事、八九年N I + C インターナショナルに移籍し、九二年報告書「オンラインシステムの進展とシステム監査」をまとめた。

# 195 日米経済戦争

## 日米経済戦争

### 一

I B M システム / 370 モデル 155 の一号機が、日本 I B M 藤沢工場から出荷されたのは七一年二月だった。これは東京・千鳥町の C E スクールに設置され、社内外の技術者教育に用いられた。次いで同年十一月にモデル 155 — II の一号機が日本郵船に出荷された。

このとき、日本とアメリカの間では繊維摩擦が起こっていた。それは繊維産業ないし繊維製品の新しい国際的な規律づくりではなかった。戦後二十五年を経て「経済大国」に成り上がった日本に対して、ベトナム戦争、オイルショックを通じて相対的に経済力を低下させたアメリカが仕掛けた戦争に等しかった。

これ以後、アメリカ政府は日本製の鉄、造船、家電製品、自動車、半導体、スーパーコンピュータ等々を槍玉にあげていく。以後一九九一年の日米コンピュータ合意まで二十年におよぶ日米経済戦争が始まった。

そもそも繊維産業は、十九世紀から二十世紀の初頭にかけて、ヨーロッパ帝国主義、特にイギリスの経済戦略を担っていた。植民地をめぐる戦争の多くは、原料と市場の確保をめぐる起こったといっている。

第一次大戦でヨーロッパ列強の植民地宗主国が疲弊した間隙を縫って日本とアメリカが台頭し、その両国が太平洋を舞台に戦った第二次大戦後、朝鮮戦争をきっかけに日本の繊維産業は再び活況を呈するようになった。

だが、一九六〇年代の日本の繊維産業は、帝国主義的経済の戦略を担っていたわけではなかった。それはアメリカと比べて低廉な労働力と弛まざる企業努力の結果に他ならず、加えて繊維メーカーは家内工業的な中小企業に支えられていたのであって、アメリカが目くじらを立ててねじ込んでくる必要など、ほとんどなかったに等しい。

——何を言いやがる。

というのが、当時の通産省の本音であつたに違いない。

ところがアメリカにはアメリカの事情があつた。それはつとめて政治的な思惑に基づいていた。すなわち、大統領になるには、南部の支持が欠かせなかつたのだ。少なくともニクソンが民主党のマクガバンと戦つたときはそうだった。

ニクソンは大統領に就任すると選挙公約を果たすべく、

六九年二月六日、繊維製品の輸入制限を政府の施策として表明した。具体的な輸入国を名指しすることはなかったが、衆目一致するところ、それは極東の出来星国だった。

アメリカ連邦政府が日本政府に、日本製繊維製品の対米輸出自主規制を申入れたのは二日後の二月八日である。日本政府はこれを単なる要望と受け取り、せいぜい減価割れを承知でシエア拡大をねらうダンピング輸出の監視強化策を検討する考えだった。

それから三か月後、米国商務長官のモーリス・スタンズが来日し、通産相・宮沢喜一との会談で毛・合繊製品に関する対米輸出規制協定の締結を正式に要請した。次いで七月二十九日から東京で開催された第七回日米貿易経済合同委員会でアメリカ側が公式に議題として提出した。このときから日米繊維問題は経済問題でなく政治問題になった。

以後の日米政府間の交渉が難航したことについては、——ニクソンは大票田である南部の繊維業者から突き上げられ、強硬姿勢を貫かざるを得なかった。

といわれる。

——いやいや、日本でも大屋晋三を会長とする日本繊維産業連盟が政府を突き上げていた。

という指摘がある。

両者ともに強硬な業界団体がバックに控えていた、とい

うのだが、それだけで済む話ではなかったのだ。そのことは一九六九年七月から七〇年六月まで一年間の日米交渉に示されている。

一九六九年

7月29日 第七回日米貿易経済合同委員会

7月30日 愛知Ⅱロジャース会談（東京）

9月12日 愛知Ⅱロジャース会談（ワシントン）

9月16日 第一回日米繊維協議予備会談

9月27日 日米非関税障害協議（ジュネーブ）

10月2日 日米航空交渉

10月6日 日米残存輸入制限協議（東京）

10月17日 日米関係閣僚協議会

11月17日 第二回日米繊維協議予備会談（ジュネーブ）

11月19日 日米首脳会談

12月19日 第一回日米繊維協議

一九七〇年

1月2日 第二回日米繊維協議

1月10日 第三回日米繊維協議

1月16日 愛知Ⅱマイヤー会談（東京）

2月13日 日米沖繩協議委員会

3月3日 愛知Ⅱマイヤー会談（東京）

3月27日 日米関係閣僚協議会

6月5日 愛知「マイヤー会談」(東京)

6月22日 愛知外相・宮沢通産相「ロジャーズ國務長

官・スタンズ商務長官会談」(ワシントン)

予備会談を含め五回の繊維協議と二回の非関税貿易協議の合間に、外相・愛知喜一による外交交渉が頻繁に行われている。そして七〇年六月二二日からワシントンで、日米外交・通商閣僚会談が行われた。種明かしをすると、繊維交渉は沖繩返還交渉とワンセットだった。

## 二

一九七〇年六月二十二日から行われた日米外交・通商閣僚会談は二十四日に終了した。終了に当たって共同声明が発表された。その内容は次のようなものだった。

宮沢喜一通商産業大臣とモーリス・H・スタンズ商務長官は、日米両国間の繊維貿易問題を討議するためこの三日間会合した。

すべての角度からこの問題を十分検討した結果、大臣と長官は日本の米国に対する繊維輸出を自主的に規制するこ

とにつきこの時点で交渉により合意に達することは可能ではないとの結論に達した。

両国は、それぞれ相手国の立場を理解し尊重し、またの機会の討議によりこの複雑な問題が解決されることを希望する。

翌二十五日、官房長官・保利茂は次のような談話を発表した。

昨年スタンズ長官来日以来一年余にわたり討議を続けてきた繊維問題の解決をこれ以上長びかせることは、日米両国にとって好ましくないという佐藤総理の判断により、宮沢通産大臣、愛知外務大臣を米国に派遣し交渉にあたらしめたが、双方ともそれぞれその背景に国会その他困難な諸事情があつて今回のワシントンにおける双方懸命の努力にもかかわらず、一致点を見出すことができなかったことは甚だ残念である。最終の四者会談でも明らかにされ、ているように、本問題は他日あらためて討議される機会が残されているようであり、政府は今後とも問題の解決に最善の努力を傾ける方針である。

今回の討議を通して日米双方の主張とそれぞれの諸事情が深く理解されたことは問題妥結の成否にかかわらず、極

めて有意義であつたのみならず、日米安保体制の相互認識、沖繩返還準備交渉、アジア地域の平和促進等今後両国の提携協力を友好と親善の精神の上から、一層強力に推進すべきことが確認されたことを多としたい。

政府は、来月七日来日を予定される国務長官を迎え、さらに十分懇談を重ね沖繩返還問題、日米貿易問題等いささかも国民に不安を与えないよう最善を期する考えである。

いかにも冷静な対応に見えたが、実態では交渉決裂に近かつた。だが首相・佐藤榮作は繊維交渉の早期決着を望んでいた。沖繩返還の実現をもって引退の花道を飾ることに、佐藤はとらわれ、焦っていた。

加えて前の年の十一月にニクソンと会談したとき、沖繩の返還と引替えに日本製繊維製品の輸出規制を行うことを約束していたわけだから、何としても「かたち」を作らなければならぬ。

——粘りに粘った末の妥結。

ということを考えたのが佐藤当人であつたかどうか。一方的にアメリカの言い分を通したのではないことを示さなければ、国内の繊維業界を説得することはできないであろう。

——日米関係を友好に維持するには、アメリカ政府の要

求の一部を受け入れざるを得ない。そこで政府は品目別規制を主張している。しかしアメリカ政府は総量規制を要求している。

通産省は財界に説明した。

ところが、これから九か月のちの七一年三月、日本繊維産業連盟は、突然のように宣言を発表した。

日本繊維産業連盟は、日本の国内法に基づく所要の措置をとり、下記により、全繊維製品の対米輸出を規制することを宣言する。

連盟は、本宣言の発表に当り、日本の対米輸出繊維製品が、米国において重大な被害又は、市場攪乱を生ぜしめたと認めるが故に、かかる規制を行なうものではないことを特に強調するものである。

しかしながら、連盟は、日米繊維問題を未解決のまま放置することは、米国の保護主義を助長し、このため、各国において連鎖反応を惹起し、その結果、日米両国にとって好ましからざる事態をもたらし、かつ、世界の自由貿易に重大なる脅威を及ぼすものと判断する。故に、これを未然に防止し、更に政治問題化した本件を解決することにより、日米間の政治並びに経済における友好関係の維持改善をはかるため、大局的見地に立つて、あえて本措置をとるもの

である。

本件については、政府間において長期にわたり交渉が続けられたが、連盟は、本宣言によって政府間交渉を継続する必要は解消するものと信ずる。

云うまでもなく、連盟は、かかる措置が日本の繊維製品の他の輸出市場に拡大され、或いは繊維以外の製品の対米輸出の前例となるが如きことがあつてはならないと信ずる。

圧力がかかったことは間違ひなかつた。

大家晋三は激怒した。

——糸を売って縄を買うのか。  
と大家は言つた。

三

日本繊維産業連盟が自主規制を宣言したことによって、七一年六月の沖繩返還協定締結が確實になつた。だが日本製繊維製品の自主規制について、具体的な方策はなお決まらなかつた。決着の見通しがついたのは七一年の七月である。

田中角栄。

同月五日の第三次佐藤内閣の第一次内閣改造で通産相に

就任した。

田中は大臣就任の十日後にデヴィッド・ケネディー特使と会談し、繊維交渉の根の深さを実感した。沖繩返還と引き換えに日本製繊維製品の対米輸出自主規制がある、ということは、永田町では周知の事実だつた。加えてアメリカ政府は一ドル＝三百円への切り上げを迫つていた。

だがケネディー特使との会談を終えたあと、田中は側近にこう漏らした。

——そんな単純なことじゃない。幹事長を五期もやつていたのに、オレは知らな過ぎた。これは大変なことだ。

「大変なこと」というのは、首相・佐藤が繊維製品の対米輸出規制ばかりでなく、ロッキード社のトライスターや軍用機の購入などいくつもの約束をしていたからだつた。

九月九日、アメリカのウイリアムズパークで第八回日米貿易経済合同委員会が開かれた。その前日、田中はスタンズとの個別会談に臨んだが、スタンズはテーブルを激しく叩いてアメリカの対日貿易赤字の解消を迫つたという。

剣幕をもって初対面の相手の出鼻を挫くのは、アメリカ外交の常套手段であることを承知していた田中はあえて沈黙した。本会議の席上、田中はおもむろに言つた。

「日本の繊維業界は農民と同じで、団結が固く、妥協させることは困難である。それに米国にはこれといった被害

がでていないではないか。被害なきところに規制なしだ」  
アメリカ政府代表团は、

——対日貿易の赤字がアメリカの相対的利益を押し下げている。

と激しく抗議した。

これに対して田中はこう反論した。

「貿易は多数の国を相手にするものであり、黒字のところもあれば赤字のところもある。いつも二国間でバランスを取らねばならないというのは無理がある。日本はアメリカに対しては黒字かも知れないが、産油国に対しては赤字になっている。個々の国との貿易を仔細に見ればマイナス貿易も多い。決して我が国は黒字利益を貪っているわけではない。貿易不均衡問題は、全体のバランスにかかわっている」

エリート官僚出身の宮沢喜一や大平正芳、愛知揆一は、エリートであるがゆえにそこまで言えなかつた。この知らせを受けた財界は田中に拍手を送ったが、憤懣やるかたなかつたのは繊維業界である。

このとき田中が用意していたのは、繊維業界に対する大型補償だつた。

田中は首相・佐藤、蔵相・水田三喜男と面談して、総額三千億円を要求した。

——その金で機械を買い上げる。

田中は言った。

繊維業界が受ける損失を国が補填するのである。

——その線で進めてくれ。

佐藤が言った。

田中はすぐさま行動し、大蔵省の主計局長・相沢英之、同局長・大蔵真隆と談判した。十二月十五日、救済対策費として一千二百七十億円が緊急計上され、その旨がただちに大家に伝えられた。

大家は沈黙した。

翌七二年三月、日米政府は協定に調印し、かくして日米繊維交渉は決着した。

協定を結ぶに当ってアメリカ政府はさらにいくつかの品目について自由化を要求した。その品目とは高粱、グレーンソルガム、ハム・ソーセージなど化工食肉、硫化鉄鉱、ソーダ灰グルタミン酸ソーダの五品目だつた。

また近い将来の自由化対象「その他五十品目」の中に、コンピュータが含まれていた。コンピュータの自由化とはすなわち、外資規制の撤廃と関税の廃止である。この要求は六九年十一月に来日したトレイザス國務次官補によってひそかに通産省に伝えられ、七〇年に駐日アメリカ大使マイヤーが外交ルートを通じて非公式な打診を行ったとされ

る。

国産コンピュータ・メーカーはいち早くそのことを知って、業界を挙げて「反対」の大合唱を展開し、国による強力な育成策を要求したが、すでに敷かれたレールを覆すにはいたらなかった。それは一九六四年春に当時の首相・池田勇人が通産省の電子工業局長・佐橋滋に

——OECDに入るぞ。

と耳打ちしたときに始まっていた。

佐藤栄作が通産相・田中角栄、外務相・福田赳夫を呼んで「電算機の資本・輸入自由化の促進」を指示したのは七月七日である。のちに「七夕発言」と称される。

## 補注

日米コンピュータ合意 一九八九年にまとまった日米スーパーコンピュータ合意に続くもので、外郭団体を含む日本政府機関・地方公共団体のコンピュータ調達から外資系企業、外国製品の参加を排除しないことを取り決めた。

マクガバン George McGovern / 1923 - 2012。サウスダコタ州選出の上院議員で、七二年大統領選挙に際し民主党大統領候補指名選挙で最有力候補だったエドムンド・マスキー上院議員に勝ったが、一般選挙ではリチャード・ニクソンに大敗した。七五年「栄養と人間の必要物に関する委員会」の委員長となり、三千人以上の医師や科学者の協力を得て五千ページにも及ぶ「マクガバン・レポート」をまとめた。五三年の朝鮮半島駐留アメリカ軍兵士の非戦闘死亡者三百人の死因を調べたところ、その七割が動脈硬化ないしそれに類する原因だったことを突き止め、脂質・糖質を減らして、野菜と穀物の摂取を心がけ、生活習慣病を回避すべきだと提言した。この提言が日本食ブームを生み出した。

スタンズ Morris Stanz / 1908 - 1968。六八年ニクソン選挙本部財務委員長として選挙資金調達役を務め、同政権で商務長官となった。七二年の大統領選挙では同大統領の再選に六億一千万ドル以上の資金を集めたとされる。ウォーターゲート事件に関連した不正献金問題で起訴され、有罪を認めた。商務長官時代、ロックフェラー財閥系のスタンダード石油カリフォルニア社を親会社とするユナイテッド・カリフォルニア銀行の副会長でもあった。

日米貿易経済合同委員会 一九六一年一月に締結された日米相互協力および安全保障条約に基づき、同年六月二十三日に両政府間で合意・署名された。原則としてアメリカ合衆国の国務、財務、内務、農務、商務および労働の各長官、日本政府の外務、大蔵、農林、通産、労働の各大臣および経済企 画庁長官で構成し、必要に応じて随時任命する閣僚級の他の 政府職員の出席が認められた。議長は開催国の代表が務めた。

政府首脳会議と並行して全米商業会議所と経済団体連合会、日本商工会議所、日本貿易会による日米財界人会議が開かれ、両国間に存在する貿易問題や金融・為替問題について実務的な話し合いが行われた。開催期間と主催国は次のようである。

第一回…六一年十一月二～四日…日本(箱根)

第二回…六二年十二月二～四日…米国(ワシントン)

第三回…六四年一月二十七～二十八日…日本(東京)

第四回…六五年七月十二～十四日…米国(ワシントン)

第五回…六六年七月五～七日…日本(京都)

第六回…六七年九月十三～十五日…米国(ワシントン)

第七回…六九年七月二十九～三十一日…日本(東京)

第八回…七一年九月九～十一日…米国(ウイリアムズバーク)。

第八回会合で日米安全保障条約の自然延長、沖縄返還協定締結、繊維交渉の妥結および、五十五品目の自由化などに決着がついたことから政府間会合は首脳会談から実務者協議に移行し、それに伴って七二年から政府間会合は「日米経済諮問協議会」に、財界人会合は「日米経済協議会」にそれぞれ改められた。

大屋晋三 おおや・しんぞう / 1984 - 1980。群馬県に生まれ前橋中学校を出て一年間代用教員を務めたのち東京高等商業

(のち一橋大学)に入り一九一八年卒業、神戸の鈴木商店に入った。海外出張員を務め系列の帝国人絹岩国工場の建設所長となった。二七年昭和金融恐慌のあおりで鈴木商店が倒産すると第二帝国人造絹糸の取締役、四二年帝国人(旧・帝国人絹)常務、第二次大戦終戦の四五年社長に就任した。四七年社長兼任のまま参院議員となり五〇年までに商工相、運輸相を務めた。

五六年ポリエステル繊維に力を入れ、六〇年以後は非繊維部門の拡大を図って多角化を推進し、化粧品会社のパピリオ買収、ヤナセ自動車の権利譲渡で輸入高級車の販売に乗り出した。七〇年代には工場から出る温水を利用してウナギの養殖もやったが、本業の化学繊維の落ち込みをカバーするにいたらなかった。

第一回日米繊維協議予備会談 日本政府の繊維問題調査団がアメリカ繊維業界の実情を調査するとともに、米代表と会談した。その結果、日本代表団は「日本製繊維製品がアメリカ繊維産業に与えている影響は微少である」という感触を持った。これがのちの日米経済摩擦をこじらせる遠因になるのだが、国際貿易の観点からもアメリカ政府の要求はゴリ押しに近かった。

日米首脳会談 佐藤・ニクソン会談。このとき日米安全保障条約の自然延長と沖縄返還の基本合意ができたとされる。またコンピュータの輸入と資本自由化についても、基本合意があったとされる。

保利 茂 ほり・しげる／1901～1979。佐賀県に生まれ中央大学を出て報知新聞、東京日日新聞で政治部記者となった。

一九三四年農相・山崎達之輔の秘書官となり四四年衆院議員。戦後は日本進歩党に属したが四九年民主連立派を結成、五〇年自由党に入った。同年吉田茂内閣で労相、五一年官房長官、五三年

農相、五五年の保守合同で佐藤派に属し六八年官房長官、七一年党幹事長、田中内閣で行政管理庁長官、七六年衆院議長となった。七一年東京都知事的美濃部亮吉が中国を訪問するに際して「保利書簡」を託し、中国政府とのパイプ作りに努めた。

田中角栄の通産相就任 田中が首相・佐藤から「君が何とか片付けてくれ」と通産大臣を内示されたとき、田中派幹部の二階堂進は「泥をかぶることはない」と言った。しかし田中は「佐藤政権の最後の責任は俺が全部とる。敢えて火中のクリを拾う」といつて大臣を拝命した。

日米繊維協定 協定では、①期間は3年間とし3年目にその延長を協議する②年間の規制枠は基本的には総枠とし毛・化学繊維の二品目は品目規制を行うというものだった。これ以後に発生した日米貿易交渉では日本の対米輸出自主規制が常套化し、鉄鋼、自動車、半導体に広がっていった。日本側の自主規制でも自国経済の好転が図れなかったアメリカ政府は九〇年代に入って日本の非関税障壁を問題にするようになる。

コンピュータの自由化 一九六九年度版「コンピュータ白書」でもコンピュータの自由化は大きな課題として取り上げられていた。ただそれは「自由化の前に国産コンピュータ産業の基盤を確立すべきである」という論調だった。

196 撤退

## 撤退

### 一

IBM社が投入した「システム／360」と「システム／370」の二シリーズは、世界のコンピュータ市場に大きな変化をもたらした。一九六〇年代の中ごろまで、技術的に先行していたのはスウェーランド社のUNIVAC機だったが、IBM社は「IBM1401」「同7090」に続く「システム／360」でスウェーランド社をキャッチアップした。

さらにIBM社は潤沢な資金力を確保し、それ背景にしたレンタル制度と矢継ぎ早の新機種投入で成功を収めていた。六〇年代末、同社はアメリカのコンピュータ市場で七割のシェアを獲得していた。

IBM非互換メーカーが「BUNCH」と総称されたことは何度か書いた。バロース、UNIVAC、NCR、コントロール・データ(CDC)、ハネウエルの五社だが、そう呼ばれるようになったのは七〇年代後半に至ってであ

って、この当時は五社のほかにゼネラル・エレクトロニクス(GE)とRCAの総合電機メーカー二社が頑張っていた。さらに制御用コンピュータで新興のデジタル・イクイップメント(DEC)社が台頭しつつあった。

ただし軍事、金融、製造、流通といった主要産業における事務用大型計算機の市場はIBM機とUNIVAC機の闘いだった。バロースとNCRは会計機、CDCは技術計算とネットワーク、ハネウエルは産業制御といったように、それぞれが得意分野を持ち、おのおのの分野でIBM社と向かい合っていた。

GE社とRCA社は、電子計算機を取扱い品種の一部として位置づけていただけでなく、全分野でIBM社とぶつかるうとした。総合電機メーカーであったことがマイナス要因として作用した。日本でいえば、松下電器産業の電子計算機事業と類似している。

中でも意気軒昂だったのはGE社だった。GE社はマサチューセッツ工科大学(MIT)やAT&T社と連携して計算機のアーキテクチャーを設計し、電子回路を開発した。ただしアメリカ市場だけでは採算が取れなかった。このためにヨーロッパ市場に参入した。

ところがヨーロッパ諸国は域内経済を保護するために連合を形勢し、アメリカのメーカーの単独参入を許さなかつ

た。そこでGE社はフランスのマシンプルを買収し、次いでイタリアのオリベッティ社に資本参加して、足がかりを作った。

余談だが、第二次大戦後、ヨーロッパ諸国が計算機の分野でアメリカに大きく立ち遅れたのは電子部品、特に半導体回路の開発が後手に回ったためだった。フィリップス、シーメンスといった世界的な電機メーカーがあったにもかかわらず、オリジナルの電子計算機を生み出すことができなかった。

GE社の資本を受容したのは、

——IBMに牛耳られるよりまし。

という考えに立っていた。

ただし、フランスのマシンプル社はリアルタイム処理やタイムシェアリングで一步先の技術を持っていた。「GAMA」シリーズがそれで、PCS（パンチカード・システム）でありながら複数台を接続して高速処理を実現したり、オンライン処理が可能なOSがあった。

GE社はこの技術をアメリカに持ち込んで、大型機「GE600」「GE105」などに搭載して販売した。そのOSは「GECOS」と名付けられた。並行してGECOSをもとにMITとAT&T社がリアルタイム・オンライン処理技術の研究開発を行い、これがのちに「UNIX」

になった。

一九六九年においてすら、GE社は「GE53」（一月）、「GE102」「GE105RTS」（六月）、「GE58」（十一月）、「GE655」（十二月）など相次いで新機種を発表していたし、「IBMシステム/360シリーズ」の弱点だったタイムシェアリング機能を備えた「GE600」などは好調に実績を伸ばしていた。

翌七〇年五月、晴天の霹靂が起こった。

GE社が突如、

「コンピュータ事業から撤退する」

と発表したのだ。

「その事業はハネウェル社に継承され、当社はタイムシェアリング・サービスに転換する」

という内容だった。

日本でGE社と提携していた東京芝浦電気は慌てふためいた。いったい何が起こったのか。

調べると次のようなことが分かった。

GE社のコンピュータ事業は、六九年の一年間に一億五千八百万ドルの赤字を計上していた。一ドル＝三百六十円換算で約五百七十億円である。しかも同社の試算によると、これまで通りIBM社に対抗していくには、五億ドル（一千八百億円）以上の投資が必要と見込まれた。電子計算機

事業に参入したのは一九五五年だったから、十五年を経て  
もなお採算に乗らず、その見込みもない。

——ただちに撤退すべきである。

ということが議論された。

事業の売却先を探す作業が始まり、ハネウェル社との間で  
合意が成立した。八月にフランス政府がハネウェル社に  
よるGEブル社の買収を認可し、同年九月十八日、ここに  
「ハネウェル・インフォメーション・システムズ」(H I  
S)社が誕生した。GEブル社は社名を「ハネウェル・ブ  
ル」と変えた。

またオリベッティ社はGE社保有の株式を買い戻し、再  
びイタリアの純国産メーカーとして活動を開始した。コン  
ピュータ事業から事実上撤退し、タイプライタなど事務機  
器を中心とする本来の姿に戻ったが、このことはイタリア  
からコンピュータ・メーカーが消滅したことを意味してい  
た。

これをきっかけに、ヨーロッパにおけるコンピュータ産  
業は、再編が進んでいった。

まず六九年九月にイギリスのICL社が超大型機「19  
08A」の開発を断念した。一方、フランスでは国策会社  
のCII社が大型機「IRIS80」開発計画を打上げて  
氣勢を上げ、翌七〇年四月には西ドイツのシーメンス社が

「IBMシステム/370シリーズ」対抗機の開発を発表  
した。

GE社がコンピュータ事業から撤退し、「IBMシステ  
ム/370シリーズ」が発表されると、ヨーロッパのコン  
ピュータ・メーカーは危機感を募らせた。ヨーロッパ経済  
共同体(EEC)が支援するかたちで、ICL、CIIの  
二社がアメリカのCDC社と提携して、ベルギーに「マル  
チナシヨナルデータ」社を設立したのは七〇年十一月であ  
る。

本来、この構想には西ドイツのシーメンス社やオランダ  
のフィリップス社も参加する予定だった。すでに触れた  
「ユニデータ」構想である。だがその構想は、各社の思惑  
が衝突して実現しなかった。同じようにマルチナシヨナル  
データ社もうまく行かなかった。

——イギリスは左側通行、フランスは右側通行。  
という言われ方をした。

ICL社はフランス勢を排除してシーメンス社と手を結  
びたかったし、CII社はフランスの国内事情から結局は  
ハネウェル・ブル社と提携することになった。

ヨーロッパのコンピュータ・メーカーを統合し、IBM  
対抗機を開発しようという構想は、七三年にもろくも崩れ  
ることになる。

二

東京芝浦電気でGE社との包括的技術提携を推し進めたのは、第五代社長の岩下文雄である。彼は日本電子工業振興協会（日本電子情報技術協会の前身）第二代会長でもあった。

電気釜、洗濯機など、戦後の東芝を代表する家電製品には、すべてこの人物がかかわった。

——西の松下、東の東芝。

と、家電業界を二分する総合メーカーに育てた自信があった。さらに戦後の電源開発事業に関連して、水力発電設備の受注がにわかに伸び、重電部門では日立製作所と肩を並べるまでになった。

岩下は向うところ敵なしの勢いで、電子計算機、半導体という全く未知の分野に、猛然とアタックした。

岩下は一九五七年四月、石坂泰三から社長の座を譲り受けると、拡大主義を唱えて大型投資を行った。最初のうちは様子を見ながらの投資だったが、石坂の影響力が薄まるのにつれて投資額が大きくなった。社長在任中の八年間に行った投資の総額は一千三百三十九億円、うち一千五十億円が六〇年度からの五年間に集中している。

このために岩下は資金を借りまくった。関連の三井銀行をはじめ、国内の主要な金融機関から借りた。資金を調達するために三回も増資し、社債を発行し、あまつさえアメリカ預託証券からも資金を得た。家電と重電で松下、日立を凌駕し、

——日本のGEになる。

が夢だった。

ところが五八年に始まった岩戸景気に六一年秋口から翳りが見え始め、六二年に入って不況がやってきた。ただし、国内総生産額（GDP）や経済成長率がマイナスに落ち込んだわけではなかった。岩戸景気の三年間、一〇—一三%で推移した実質成長率が八・七%に鈍化した。

今日的な解釈では、

——年八・七%の成長なら、何が不況か。

ということになるが、時速百キロで飛ばしていたバスが急ブレーキを踏んだのに等しい。多くの企業がつんのめり、中には倒れるケースもあった。

東芝はさすがに倒れはしなかったが、利益が激減した。

六二年度は百九十四億円あった税引き前利益が、六五年度には十五億円まで低下した。過剰投資で収益体質が悪化していたことと、オリンピック景気に乗り遅れたのが響いた。危機感を抱いた石坂は三井グループの伝手をたどって石川

島播磨重工の会長だった土光敏雄を口説いた。

土光は一八九六年（明治二十九）岡山県生まれというから、石坂の十歳下である。一九二〇年（大正九）東京高等工業を出て石川島造船所に入り、船舶用タービンの設計で第一人者となった。四六年石川島芝浦タービン社長を経て、五〇年石川島重工社長に就いた。

石川島重工は業績が振るわず、従業員に給料を満足に支払えない状況にあった。そこで土光は社長以外の役員全員を平取に降格して合理化を進め、折からの朝鮮戦争特需で一氣に再建を果たした。

六〇年に播磨造船と合併し、六六年、世界最大級のタンカー「出光丸」二十万九千三百二トンを建造して世界に名をとどろかせた。『ミスター合理化』または『荒法師』の異名がある。石坂は土光の剛腕に期待した。

東京芝浦電気の社長に就任した土光は大胆な改革に着手した。まず社長室を四つに仕切つて、役員室に造り替えた。社長室はそれまでの四分の一になった。自ら毎日、朝七時十五分に出勤し、社長室のドアを閉めることを決してしなかった。

「問題があれば、いつでもいつて来い」

「社員は三倍頭を使え。重役は十倍働け。オレはそれ以上に働く」

労働組合の本部事務所にも出かけていつて

「ご苦労さん」

と声をかけるようなこともした。

驚いたのは組合の幹部たちだった。

大阪万博（一九六八年）のあと、ようやく景気が好転した。

そこで土光は再び拡大戦略を取った。岩下時代の悪習を排除し、部門に権限を委譲するなど経営体質を改善した上での「それいけドンドン」だったので、業績はたちまち回復した。

その中で、

——電子計算機事業をどうするか。

が問題になった。研究開発に多額の資金を投入しているにもかかわらず、採算は取れていなかった。

一九六九年、国産コンピュータ・メーカーのうち、四月に三菱電機が大型計算機の開発・製造を停止すると発表し、十月には松下電器産業がコンピュータ事業そのものから撤退することを決めた。

「コンピュータも大事だが、国内に七社もメーカーがあつて、一社も利益を出していない。松下はほかにすることがある」

と松下幸之助は言った。

——当社も事情は同じではないか。

という意見が取締役会で出た。

土光は言った。

「コンピュータは国家百年の計である」

大型タンカーや原子力の平和利用と同じように、国産コンピュータの開発は国家事業である、という意味だった。利益優先で考えてはいけない、と土光は言った。

七〇年五月にGE社がコンピュータ事業から撤退するという報せが届いたとき、電算機事業部は大騒ぎとなった。寝耳に水だった。

——社内でもたぞろ撤退論が浮上するに違いない。

GE社と結んでいた契約の更改をハネウエル社が求めた。ハネウエル社はすでに日本電気と技術供与契約を結んでいたから、東芝との関係を打ち切りたいのが本音だった。

しかし東芝とGE社の契約は包括的なもので、電子計算機の技術だけを抽出して契約を変更することができなかった。かつ、六八年に新たに建設した東京・青梅工場で、OS「GCOS」を搭載した超大型機「TOSSBAC5600」の生産が始まったばかりだった。

社長の判断に一任、ということになった。

すると土光は驚くべきことを言った。

「GCOSの権利を買い取る」

交渉がまとまり、「GECOS」は東芝が所有する大型計算機用のOSになった。

のちに東芝は日本電気と大型計算機の開発で提携し、そのとき「GCOS」が両社共通のOSとなった。これがのちに「ACOS」と名前を変えている。

### 三

GE社がコンピュータ事業から撤退した翌年の九月、今度はRCA社が同じようにコンピュータ事業から撤退した。驚いたのは日立製作所だった。

日立は五三年にテレビ受像機の製造技術で提携して以来、RCA社との関係を深め、六一年五月に大型電子計算機に関する技術供与契約を結んでいた。「エレクトロニクス・データプロセシング・エクイブメント契約」がそれである。この契約に基づいて日立は六二年六月に「HITAC3010」（RCA301）を製品化した。

次いで六六年十二月にはその後継機「HITAC8100」（RCAスペクトラ70/50）、六七年に「HITAC8200」「同8300」「同8400」「同8500」（RCAスペクトラ・シリーズ）をラインアップに加え、

大型計算機の分野で攻勢をかけていた。

本社内に「超大型コンピュータ推進本部」を設置したのは六八年八月、RCA社との契約延長を決めたのは六九年四月である。日立はその後RCAスペクトラ・シリーズの上位モデルを国産化して「HITAC8600」同8800」の名称で発売した。

七一年四月、

——RCA社がコンピュータ事業から撤退するのではないか。

という観測が業界情報として流れてきた。

業界紙「日本情報産業新聞」が一面トップで「RCA、ついに電算機から撤退か」とすっぱ抜いたのだ。

——RCA社は、IBM社が近く発表する予定の新機種に対抗する計算機の開発を進めてきた。ところがIBM社の新機種のおおまかな仕様、性能が判明し、開発を進めている新モデルでは到底太刀打ちできないことが明らかになった。IBM社の新機種に対抗する計算機を新たに設計するには莫大な予算と時間がかかる。そこでこの際、コンピュータ事業から撤退することを真剣に検討している。

というのである。  
それを読んで

「そんなバカなことがあるか」

電算機事業を統括していた副社長・久保俊彦は烈火のごとく怒った。

六九年に契約を更新したとき、RCA社の役員は

「当社はGEとは違う」

と説明したではないか。

「この情報を確認しますか」

と部下が言った。

「放っておけ」

という言葉をも、久保は喉もとで呑み込んだ。

調べるまでもなかった。

実のところをいうと、RCA社はIBMシステム/370対抗機を機能・性能の観点から断念したのではなかった。プロジェクト管理が杜撰だったため、初期の計画が遅れに遅れ、収拾がつかなくなっていたのだ。

製品化の目的が立たず、これ以上の投資を行っても、IBM社をキャッチアップすることは不可能だった。

断念のしかたにも様々ある。

八月に入ってRCA社はコンピュータ事業部門の要員五百十人をレイオフし、翌九月、コンピュータ事業からの撤退を正式に発表した。

業界紙は

「RCA、やっぱり撤退」

と書いた。

このとき水面下で、RCA社はコンピュータ事業をレミントンランド社に売却する交渉を進めていた。十一月にそのことが正式に発表され、続いて七二年の一月にはRCA社のメモリー事業部門が新興のデジタル・イクイップメント(DEC)社に売却された。

こうしてアメリカの総合電機メーカー二社は相次いでコンピュータ事業から撤退した。システム/360、システム/370が勝ち残った。

日立製作所にとって、RCA社のコンピュータ事業撤退は手痛い損失だったが、電算機開発部門にいた設計技術者たちが立ち上がった。

「当社には独自の技術がある」

設計・開発チームの代表格だった村田健郎、中澤喜三郎らは口々に言った。

それは東大と共同開発した「TACC」を原点とする純国産の技術だった。「TACC」の開発には東京芝浦電気も参加していたが、設計を担当したのは東大の研究者たちで、その多くが日立製作所に移っていた。つまり日立製作所には純国産の電子計算機技術が多く蓄積されていた。

村田や中澤たちは「TACC」で蓄積した技術とRCA社

から供与された技術を融合し、IBM機とアプリケーション・レベルで互換性を持つ「HITAC5020F」を開発した実績があった。京都大学の競争入札で池田敏雄が心血を注ぎ込んだ「FACOM230-60」を打ち負かしたマシンである。

「RCAとの関係がなくなるといふことは、我々の技術を十分に活かせるということではないか」

## 補 注

土光敏夫 どころ・としお／1896～1988。岡山県に生まれ一九二〇年東京高等工業(現・東京工業大学)を出て石川島造船所に入った。日本人初のタービン設計者となり国産化を目指した。三六年石川島タービンに移り四六年社長、五〇年石川島重工業再建のため招かれて社長となった。給料遅配、人員整理というなかで全役員を平取に降格、工員のヤル気を誘導し折からの朝鮮戦争特需で業績を回復させた。六〇年播磨造船と合併した石川島播磨重工業の社長、六四年から七二年まで会長。途中六五年東京芝浦電気再建のため石坂泰三の要請で東芝社長となり、業績回復の基礎を作った。七四年から八〇年まで日本経済団体連合会会長、八一年から八三年まで臨時行政調査会会長、引き続き八六年まで臨時行政改革推進審議会会長を務めた。

超大型タンカー「出光丸」 一九六六年に竣工した世界初の二十万重量トン級タンカーで、建造に際したエピソードが二〇〇二年にNHKの人気番組「プロジェクトX」で放送された。船の建造を請け負ったのは石川島播磨重工業だった。その下に電気、機械、鉄鋼、全国から一千社、三十六万人が何らかのかたちでかかわった。これ以後、載貨重量二十万トン以上のタンカーをVLCC (Very Large Crude Oil Carrier) と呼ぶようになった。

村田健郎 むらた・けんろう／1923～2009。東京に生まれ四五年東京帝国大学航空原動機学科、五一年東京大学理学部数学科を出た。五二年工学部雨宮綾夫研究室に入り大型電子計算機TACプロジェクトに参加、五九年完成させ六二年夏まで主に工

学部で使用された。六〇年日立製作所に移り「HITAC5020」の開発に当たった。その後工業技術院大型プロジェクト「超高性能電子計算機」の開発に従事し「HITAC8800」を完成させた。八三年図書館情報大学、神奈川大学教授。この間、七三年紫綬褒章(超高性能電子計算機の開発)、工業技術院長賞(超高性能電子計算機に関する技術の開発)などを受賞している。

中澤喜三郎 なかざわ・きさぶろう／1932～2013。1955年東京大学工学部から同大学院数物系研究科に進みTACプロジェクトに参加した。六〇年日立製作所に入りHITAC5020、同5020E/Fなど汎用大型コンピュータの開発に従事したのち、通産省大型プロジェクト「超高性能電子計算機」、HITAC Mシリーズ、スーパーコンピュータ「S-810」「同820」などの開発でリーダーとなった。八九年筑波大学に移りRISCプロセッサ二千四百個を接続した超並列計算機「CPI-PACS」で世界最高速の六百四十ギガFLOPS(浮動小数点演算/秒)を実現した。

197 バロース

卷百九十七

バロース

一

一九七三年の一月、コンピュータ専門紙「日本情報産業新聞」は十五日付第三面トップで

バロース、年末に痛手

英銀行がIBMに乗り換え

とたんに株価もダウン

という記事を載せた。

昨年暮れ、バロース社と英国銀行をめぐる話し合いが物別れに終わり、バロース側にとっては悲しい年の瀬となった。つまりバークレイ銀行が、同銀行のオンライン・プランチ・アカウンティング・システムの中心機として設置していたB6700をはずし、IBMコンピュータを入れることを決定したからである。

バークレイ銀行がなぜIBMコンピュータを選んだのか、バロース社にいわせると、その理由はきわめて根柢の浅いものである。つまり同銀行はセントラル・システムの標準化をやるうとしており、従来このシステムにはIBMマシン五台、バロース・マシン三台を使っていた。従って今後全マシンをIBMにしようというものにすぎないということになる。

結局のところ、バロース社のいい分は負け犬の遠吠えにすぎないかもしれないが、IBM社にとってはマーケッティング上の大きな勝利であり、バークレイ銀行にとっては、従来の計画の失敗を露呈することになった。いずれにせよバークレイ銀行を失ったことは、バロース社には痛手であり、同銀行と同様にコンピュータ化を進めているミッドランド銀行をも失うおそれさえ出てきた。

バロース社にとってさらに問題なのは、この件が契機となって同社の大型機にケチがつかないかということだ。バークレイ銀行がIBMマシンに換えたニュースが米国に流れると、バロースの株価は下がった。単に英国でひとつの顧客を失った以上の影響力をこんどの事件はもっているのである。

B6700は主記憶容量において広いレンジをカバーし、

かつ最上位モデルでは他社を圧倒する性能と規模を誇っていた。OSは「MCP」という名称だった。仮想メモリーやマルチプロセッサ機構、マルチタスクなどを標準とするアーキテクチャーを採用していた点で、IBM社の先をいっていた。

その基礎は一九六一年に発表された「B5500」という真空管式の計算機だった。

設計したのはロバート・バートンというエンジニアである。評伝はまったく残っていない。二十世紀を生き、同社の副社長まで務めた人物でありながら、いつ、どこで生まれ、どのような経歴なのかさえ分からない。

分かっていることは次のようなことである。

- ・本を読まなかった
- ・学会に出なかった
- ・自分が使う机は自分で作った
- ・仕事をするのは一年に六か月間だった
- ・コンピュータのすべての概念を作った。

第二次大戦の前、日本では黒澤商会がバロース社の統計会計機を扱っていた。戦後、黒澤商会は本社ビルをGHQに接収されたこともあって、その事業は事実上中断してい

た。このためバロース社は新しい代理店を必要としていた。一九五二年のこと、大阪市小松原に建設機材の輸入販売を行う「水道土木株式会社」という会社が設立された。創業者は同じく大阪にあった浅野商店の敏腕営業マンとして鳴らしていた鍵谷武雄という人である。

建設機材の輸入販売をする中で、バロースという計算機のメーカーが日本総代理店を探しているということを知った。きっかけは神戸の貿易会社に勤めていた後藤京子という女性の紹介だった。

この二人は以後、コンビを組んでいくことになる。

ついでながら後藤京子について記すと、

——とにかく美人だった。

と誰もが一樣に言う。のちの姓は「栃本」。

神戸の名家に生まれ、海外での暮らしが長かった。帰国し、神戸女学院に通った。そのときから才媛で知られていた。クイーンズ・イングリッシュを流暢に操った。外交官だった父親の關係で、アメリカ産業界に知己が多い。

後藤京子の紹介を受けた鍵谷はただちに行動し、会社設立から半年後にバロース社と代理店契約を結んだ。ところが当時のバロース社のマシンは会計機の域を出ていなかったために、コンピュータ産業の一員と目されることがなかった。

次いで鍵谷は、「水道土木」の社名を「高千穂交易」と改めた。「高千穂」とは『日本書紀』や『古事記』が記す天孫降臨の聖なる山の名にちなんでいる。

戦後最初の好況を「岩戸景気」と称したので、

——しからば次は高千穂に違いない。

—と思い立った。

オンライン・リアルタイム処理に強いマシン、という定評から、早くに金融機関で採用が進んだ。為替取引に使うコンピュータはほとんどがパロース社のマシンだった。

高千穂交易も急速に事業規模を拡大した。富士通がパロース社に技術提携を打診し、その交渉を仲立ちし、さらにFACOM機をアメリカに輸出した一九六七年から以後が、最も華々しい時期であったろう。

## 二

当時のことを語ってくれる人はいないものかと探しているうち、八木俊昭という人物に行き当たった。二〇〇四年三月現在、東京・江戸川橋にあるニューウエーブという会社の専務を務めていた。元高千穂交易取締役産業システム事業本部長だった。

「何番だったか忘れたが、社員番号が一けただったこと

は間違いない」という。

北海道の日高に生まれ、札幌工業大学を卒業して高千穂交易に入った。

「設立二年目でしたけれど、もう札幌に営業所がありました。北海道というところは建設・土木が盛んなところですね」

八木はしばらく札幌営業所に勤務したが、入社した翌五年、東京に転属となった。パロース社の会計機を売るのが仕事になった。

「計算機なんてさっぱり分からなかった。しかしユーザーが分かってくれた」

たった一人の営業部がこうしてスタートした。一九六一年五月に発表した「B5000」がコンピュータ市場に参入する最初の一步になった。

東京オリンピックを契機に都市銀行のオンライン・システム構築が始まった。その波が地方銀行に及び、さらに相互銀行や信用金庫に広まった。地銀以下の中小金融機関が、パロース機の得意先になった。

六五年四月には産業・情報機器部門を分社して「株式会社シー・エス・シー」を、六八年十二月に周辺機器部門を分社して「日本エム・デイ・エス株式会社」を、さらに日

本証券金融を母体に発足した計算センター「日本電子計算」に出資し、独自の計算センターとして「株式会社高千穂コンピュータ・センター」を設立していた。

高千穂交易グループの従業員総数は五千人、七二年度の売上高は五百億円だった。六八年度は九十億七千万円だったから、五年間で五・五倍強という驚異的な成長だった。

規模において日本ユニバックスを上回り、富士通信機製造を追撃する位置にあった。

イギリスのバークレイ銀行での敗北が報じられてから十七日目、つまり七三年の二月一日のこと、高千穂交易にとって四番目の子会社が発足した。

前年、「営業部」「技術部」を改組して「バロース部」「未来事業部」が発足していた。電子計算機本体の事業と周辺機器事業を分離したのだった。

そのときから観測筋は  
——年明けにも新会社。

と読んだ。

——独立させるとすれば周辺機器事業部門であろう。何となればバロース部の売上高は二百三十一億円である。これが本体に残る。

——というのは常識的な推測である。

——ところが発表はその予想を完全に裏切った。

独立したのは電子計算機事業部門だった。

新会社は「高千穂バロース」と名づけられた。資本金は親会社が四千万円なのに、新会社は一億七千万円だった。当時、日本電気のオフコンディナー最大手だった日本事務器でも、資本金は一億八千万円である。

——何かある。

多くの人がそう感じた。

新聞は

「合弁への下準備か」

「取りザタいろいろ／高千穂の100%出資だが」

の大見出しでその背景を報じた。

バロース社から、出資比率五一対四九で合弁会社を設立する提案があった。今回の部門分離はその準備に違いない、というのが大半の論調だった。

社長の鍵谷武雄は記者会見で、

「しかし、コンピュータの資本が自由化されていないので、当面は無理」

と回答したものの、バロース社が資本参加するための準備という見方は消えなかった。

ある商社首脳は言った。

「アメリカの企業は、金銭に非常に厳しい。合弁会社を設立する場合、相手の資本金、売上高、企業体質などを調

べ、その上で出資額を算定する。一億七千万円というのは、そういう意味である」

ある外資系メーカーの首脳は言った。

「高千穂交易は税制の問題からバロース部門を分離せざるを得なかったのだ。経理処理について国税当局から何か指摘があったのではないか」

商社首脳がいう「そういう意味である」は、やや要領を得ない。外資系メーカー首脳の「指摘があったのではないか」はあくまでも推測に過ぎない。

要するに一億七千万円というのは、バロース社に少しでも多額の資本金を出させる——つまり高千穂交易により多くの資金が入るようにする——ためなのである、と多くの人が考えた。

それは大筋で間違いではなかった。だが、鍵谷はもう一つの策を用意していた。

### 三

鍵谷の戦略を理解するには、「情報機器商社」と呼ばれる企業を見ておかなければならない。この時期、情報機器商社に活発な動きがあった。

三菱商事は総合商社の中でコンピュータを扱ったのは遅

かったが、専門の販売会社を作ったのは反対に早かった。三菱事務機械販売を設立したのは一九六〇年六月である。三菱商事の常務としてフランス・ブル社との提携を指揮した木場貞寿は、

——手間ひまのかかる機械の面倒まで、商事本体では見ることができない。

と考えた。

——専門の知識、技術が要るであろう。商事の社員は他の部署への異動もある。販売実績に応じたインセンティブの給与体系も採用しなければならない。つまり別に専門の会社を作るべきである。

という結論を出した。

フランスに「ブル」という計算機メーカーがあると聞いた半年後に三菱事務機器販売を設立しているから、せっかちというか、とにかく手際はよかった。

七三年二月のころ、加山幸浩はすでに三菱商事に戻り、鉄鋼業の取引データ交換システムの構築に奔走していたし、名木田兵二も富士通ファCOMの常務として、FACOM 230—60を使ったTSSサービスの拡大に腐心しているさなかだった。

三菱事務機器販売は当の木島貞寿が社長として陣頭指揮に当たり、「ハネウェル・ブル6000」シリーズと三菱

電機の「MELCOM80」シリーズを中心に、西ドイツBASF社の磁気テープや磁気ディスク装置の販売に力を入れていた。従業員は六百人、年商規模は二百億円に達していた。

日本レミントン・ユニバックとは別に、三井物産は産業機械部の情報産業機械課が周辺機器の輸入販売を手がけていた。販売の専門会社が必要ということになった。

そこで六八年にプロジェクト・チームが編成され、翌六九年、国内代理店だった中央事務機という会社の株式を六〇％取得し、社名を「東洋オフィスメーション」と改めた。

七三年現在の社長は清水泉、従業員数は約二百人、年商規模は四十億円である。主要な取扱い品目はアメリカのシアコ社のCOMシステム、スキヤン・オペティクス社のOCR、サイコー社のキーエントリーステムなどだった。

森村商事の系流を組む日本オフィスオートメーション、略称「NOA」という会社が、東京・青山のハザマビルにあった。一九六三年四月に設立され、カードパンチ装置などを扱っていた。

七二年の四月、これを伊藤忠商事が買収し、「伊藤忠データシステムズ株式会社」と社名を改めた。のち伊藤忠エレクトロニクスと合併して伊藤忠テクノサイエンス（CTC）となる。

NOAはようやく事業が軌道に乗り、業績も上向きだったから、伊藤忠商事による買収は

——資金力にモノを言わせた乗っ取りと理解された。

初代社長に就任した中川敏平は新聞社の取材にこう答えた。

「乗っ取りと言われるが、実情は違う。NOAは次期主力商品に行き詰まり、経営難にも直面していた。また伊藤忠は七〇年から情報機器販売会社の設立を検討していた。いわばNOAの救済策であり、新規事業でもあった」

伊藤忠商事は一九五〇年代に航空機事業部が真空管式計算機「ベンディックスG-15」の輸入販売を手がけ、六〇年後半にアメリカのワング・ラボラトリーズ社が開発したミニコンを扱うようになっていた。

七三年の時点で伊藤忠データシステムズの従業員数は二百五十人、売上げは四十億円、主要な取扱い品目はインフォレックス社のキーエントリーステムとワング社のミニコンだった。のちに同社社長となる森本慧吾は取締役、佐武廣夫は営業部長の職にあった。

大手商社をバックに持たない、独立系で健闘していたのは吉沢ビジネス・マシナズと理経である。

吉沢ビジネス・マシナズの前身は、第二次大戦後、吉澤

審三郎が設立した吉澤機器である。五二年「吉澤会計機」と改称し、六四年三月に日立製作所と資本提携してRCA社の計算機などを扱っていたが、七一年九月、日立との資本関係を解消した。

主要な取扱い品目はアメリカのカリフォルニア・コンピュータ・プロダクツ社（のち「カルコンプ」と改称）が開発したプロッター、西ドイツのヴェーラー・ウント・ウエバー社が作ったプリンター附属装置だった。

理経の創業者は石川忠造といった。

北京大学卒という変り種で、中国語が堪能というだけでなく中国政府の内情に詳しいということから外務省に入り長く北京駐在員を勤めた。五七年の六月、東京の西新橋に資本金百万円で設立した「理経産業」が前身である。

半導体や電子部品の輸入販売からスタートし、計測機器や試験装置に手を広げた。一九六三年九月にデジタル・イクイップメント（DEC）社と提携し、ミニコン「PDP」シリーズを扱うようになった。

この会社が輸入したPDPシリーズは、日立製作所が第一号のユーザーになった。それを皮切りに、十年間に国内で六百台を売っていた。さらに七二年にはカリフォルニア州クパチーノに現地法人「リケイ・コーポレーション・オブ・アメリカ」を設立していた。

一九七〇年代の情報機器・周辺機器分野では、大手総合商社系と「独立系」が激しい競争を展開していた。高千穂交易はそうした中でトップの規模を誇っていた。鍵谷は「第二の日本ユニバック」をねらったのだ。コンピュータの自由化を視野に入れていたことはいうまでもない。

#### 四

第二の日本ユニバックというのは、こういうことである。日本ユニバックは三井物産とアメリカのレミントンランド社の合弁で設立された。技術と製品はレミントンランド社のものだが、輸入は三井物産が行い、経営権も物産が握っている。

パロース社のコンピュータの売上高は七三年の時点で二百三十億円を超え、コンピュータの自由化が実施される七五年までには五百億円規模に広がると予測された。そのとき、パロース社はおそらく一〇〇%出資の子会社を設立するか、大手・中堅の総合商社をパートナーに選ぶに違いない。

一方、情報処理機器商社では三菱事務機器販売がハネウエル、伊藤忠データシステムズがワンング、吉沢ビジネス・マシンズがカリフォルニア・コンピュータ・プロダクツ

(カルコンプ)、理経がデジタル・イクイップメント、兼松がニクスドルフという具合に、それぞれ軸になるコンピュータを手に行っている。

これに対して高千穂交易は、バロース社のコンピュータを除いた売上高は六十億円に過ぎず、かつそれに代る主力製品がない。すると高千穂交易はどうなるか。

であれば、早いうちに合弁会社を作るに如かずである。

バロース社の直接進出を抑え、経営権を引き続き握る。そうすれば高千穂交易はバロース社のコンピュータの販売だけでやって行けるであろう。

十一月十九日、鍵谷は記者を集めて次のように発表した。

「高千穂交易は、今年二月一日に設立した株式会社高千穂バロースに米バロース社が五〇%の出資を行うことで、バロース社と合意しました」

記者たちはどよめいた。

高千穂バロースを設立したとき、鍵谷は「むり、むり」と一笑に付した。資本が自由化されていないのに、どうやれば合弁会社にできるのか、と言っていたのではなかったか。

会見でさらに鍵谷は言った。

「えー、具体的にはですね、高千穂バロースの資本金を十一億円から二十八億円に増資し、その五〇%をバロース

社に譲渡いたします」

記者たちは耳を疑った。

発足したときの資本金は一億七千万円だったはずである。それがいつの間にか十一億円に膨らんでいたのか。その資金はどこから出たのか。記者たちが抱いた疑問は当然だった。実をいえば鍵谷はこのために、金融機関からかなりの無理な借金をした。

翌七四年、バロース社は高千穂バロースに五〇%の出資を行ったが、鍵谷は借入金返済の持ちこたえることができなかった。鍵谷が個人として保有する株式の譲渡交渉はひそやかに行われ、結果として高千穂バロースから「高千穂」の名が外されることになった。

七五年四月、ここにバロース社の日本法人「バロース株式会社」が発足した。

それだけにとどまらなかった。

バロース社は、

——当社以外のメーカーの製品は、別会社で扱ってもらいたい。

と申し入れた。

このために鍵谷は「未来事業部」の寺田光弘を社長に漢字プリンターやプロッターなどを販売する「昭和情報機器株式会社」、村上光弘を社長にデータポイント社のネット

ワーク機器などを扱う「千代田情報機器株式会社」をそれぞれ設立した。高千穂交易はバロース社のコンピュータだけを扱うことになった。

にもかかわらず、バロース社は日本法人社長の座から鍵谷を追い出し、事業本部長だった上田博一を代わりに据えることにした。加えてバロース社の対日進出を機に、現場の幹部たちが高千穂交易から離れていった。営業部長だった北村亘が「ビック情報機器株式会社」を設立したのはその一つである。弱り目にたたり目だった。

裏事情を知る情報通は、その資金の一部が鍵谷個人の資産形成に流れたとすら言った。

銀座に「ロマネスク」という高級クラブのことである。

鍵谷は、かねてから

——どうせ接待でどこかを使うのなら、自前でクラブの一つも持っていたほうがいい。

と冗談めかして言っていた。

そこに資金が流されたのではないか、というのだった。なるほどそれも一つの考え方であった。

「いや、ロマネスクはね、鍵谷さんが作ったんじゃない」と言うのは、前出の八木俊昭である。

「名前は言えないが、他の人が鍵谷さんの名義でやったようなものでね。鍵谷さんはその後始末に追われた方です

よ」

真偽のほどは分からない。

ともあれ高千穂交易の事業基盤は一気に弱体化してしまった。日本SDCを吸収合併するなど、高千穂交易グループを再編せざるを得なくなったのはこのためである。

~~~~~ 補注 ~~~~~

B6700 主記憶容量が最小一六キロワード、最大一〇四八キロワード(二ワード四八ビット)、外部記憶装置四八〇メガバイト、カード読取性能一四〇〇枚/分という大型機で、プログラミング言語はCOBOL、FORTRAN、ALGOLの三種をサポートした。日本での月額レンタル料金は最小構成で一千八十万円、最大構成で六千四百八十万円に設定されていた。

MCPD Master Control Program : 全面的にコンパイラ言語によるプログラミングをサポートしていた。ゼロックス社バロアルト研究所でパソコンの原型「アルト」を設計したアラン・ケイは、「最初の現代的なコンピュータ・アーキテクチャーであった」と評している。

聖なる山 『日本書紀』や『古事記』の表記は「高千穂の檜降峰」である。この場合「高千穂」にはあまり意味がなく、「幾千山もの奥の高くそびえた」という形容詞と考えていい。本来は「檜降峰」が聖なる山の意味だが、檜降の意味が失われ高千穂が残った。

COM Computer Output Microfilm : 重要な文書や図面を保管するため高精度なフィルムに撮影し、これをコンピュータで検索できるようにした。過去に発行された新聞の記事検索などに使われている。

森本慧吾 もりもと・けいご/1925 ~ 大阪市に生まれ、大阪工業大学を出て伊藤忠商事に入った。五四年から六九年まで、ニューヨーク、パリ、チューリヒに駐在した。チューリヒ支店長のときアンチIBMメーカーであるという理由でヨーロッパ市場

への参入が認可されたコントロール・データ(CDC)社の技術計算用コンピュータ「サイバー」シリーズを見た。帰国して電子機器部長に就任すると、ただちにCDC社と提携交渉に入り、日本CDC社長に就任した。

佐武廣夫 さたけ・ひろお/1931 ~ 東京に生まれ、五二年明治大学商学部を出て日本NCRに入った。七一年伊藤忠商事に移り七二年伊藤忠データシステムで営業部門を統括した。七三年取締役、八六年常務、九二年副社長、九四年社長。九九年CTCを東証第一部に上場し、二〇〇〇年四月会長となった。サン・マイクロシステムズ社のUNIXワークステーションをいち早く日本に紹介した。

カリフォルニア・コンピュータ・プロダクツ社 のちに「カルコンプ」と社名を改めた。製図用プロッターや大型プリンターの専門メーカーだった。

昭和情報機器 七三年一月、資本金二千万円で設立された。当初から漢字処理システム「S5400」を販売した。以後、図形処理システムやバーコード・システム、カード発行システムなどに事業を広げた。

千代田情報機器 七二年十二月設立で、データ通信機器の販売を中心に成長した。二〇〇〇年株式公開とともに社名を「アイティフォー」に変更した。

北村 亘 きたむら・わたる 七六年十一月に高千穂交易から独立して「ビック情報機器株式会社」を設立した。独立に際してTDCソフトウェア・エンジニアリング創業者の野崎克己に相談した。二〇〇三年社名を「ビック情報」に変更した。

日本IT書紀 10 迅風篇 卷之二十六 草昧

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