

みずしな こう  
水品 浩—創業期 日本アイ・ビー・エム(株)社長  
—Customer's Satisfaction に捧げた闘志—

岡崎 世雄  
小長谷和高

Kou Mizushina, Head of the initial IBM Japan

— His life-long Devotion to secure assured Customer's Satisfaction —

Tokio Okazaki  
Kazutaka Konagaya

#### Abstract

In 1923, at a New York business show, a young staff of a Japanese trading company was assigned to pick up the best tabulating machine that could classify and tabulate the various details of the incoming orders from abroad for *Noritake China*. After his full examination, he selected an IBM tabulating machine, and Nippon Toki decided to use it at their Nagoya plant.

IBM, however, suddenly declined to ship their machine to Nagoya, because they could not offer any customer service far across the Pacific Ocean. At the negotiating table, Mizushina, the young man, dared to propose that he himself would be willing to become a customer serviceman, if the training be given. And after a three-month training, he had grown up to be a service engineer.

In 1925, Morimura Brothers Co. acquired the IBM agency, and soon Kurosawa Typewriter Co. succeeded it. Solely yet diligent, he attained his job much more than what the people expected.

When a newly introduced IBM 450 tabulator has proved to sell well, particularly to insurance companies in the United States, the same trend began to appear in Japan. Therefore, IBM established Nippon Watson Toukeiki Co., a 100% affiliate company, in

Yokohama in 1937.

Two months before the outbreak of the Pacific War, Mizushina was elected its president, only to be arrested as a suspected enemy spy on the 8<sup>th</sup> of December, 1941 and to be placed into custody for three months. Though he was a man of 100% national fidelity, he lost all his current jobs and reputation among his friends. It was the era of Great Depression, War and Occupation. Despite these difficulties and bad lucks, he kept to believe in “customer’s satisfaction” and if asked, he always so recommended.

Although he climbed up to the head of IBM Japan, he was by no means the so-called entrepreneur. He was a man of belief and diligence devoting to customer’s satisfaction.

## はじめに

コンピューター業界の巨人アイ・ビー・エム(International Business Machines Corporation)を知らぬ人はいない。水品が米国 IBM 社エンデイコット工場で技術研修を受けたのは 1924 年であった。その IBM が 100%出資の日本法人「日本ワットソン統計機株式会社」を設立したのが 1937 年のことだったが、戦後、敵産凍結が解除されて、「日本アイ・ビー・エム株式会社」の新社名の下に再発足したのは漸く1949年であった。再発足までの20数年間は、ワシントン条約による海軍軍縮や日本の満州経営に対する9カ国条約の規制などから発展して遂に開戦となり、やがて敗戦に至る日米関係の最も緊迫し決裂した時期であった。その苦難の時期を一人の青年が奇しき運命の糸に導かれて、のちに日本アイ・ビー・エムに結実する孤独だが不屈の闘志をもって駆け抜けた軌跡を追って、創業期の経営理念を確認することが本稿の目指すところである。

## 1. 生い立ち―日米貿易への参画―

水品浩は明治 28 年(1895 年)10 月 1 日神奈川県横須賀に生まれた。父貞四郎は実直な海軍省書記(会計担当)で、横須賀鎮守府や舞鶴鎮守府に勤務した。水品は京都府立第 4 中学(舞鶴)に学び海軍士官に憧れたが、近視のため海軍兵学校の受験は断念した。大正 2 年父の定年退官後、母の郷里神奈川県片瀬に家族とともに転居した。一度は外交官を志したが、3 弟 1 妹を抱えて大学進学 of 余裕はなかったので、就職せざるを得なかった。



少年の頃から海外生活への憧れが強く、福沢諭吉の勧めにより西南の役以前から既に日米貿易を開拓していた森村組(1876 年創立)の横浜出張所に大正 4 年(1915 年)自ら求めて就職した。初仕事はリネンの輸出業務見習いで、かたわら夜学の英語学校に通った。1918 年森村組が森村商事株式会社(社長森村開作、資本金 200 万円)に改組した折、彼は社員に抜擢され東京日本橋の本社勤務となり、1920 年 8 月在米支社である現地法人森村ブラザーズ商会駐在員としてニューヨークに派遣された。当時としては破格の人事といわれて

おり、横浜出張所(旧リネン部)を直轄していた森村開作社長が早くから水品の才覚を認めていたことによる。さて、大正6年(1917年)には、森村ブラザースはニューヨーク 西23丁目53-57番館ビル(間口23m-奥行61m)の地下1階から地上5階まで全階を使用して広汎に日本特産の雑貨類の直売及び卸売をしていた。創立40周年記念パーティー(1917年)が開催された時の社員数は240名(内47名が日本人社員、193名が主としてアメリカ人など外国人社員)に増えていた。また、総売上高は第一次欧州大戦の好況を反映して500万ドル/年を超え、1920年には826万ドルに達していたのである。

水品はここで事務を執り、雑貨の店頭小売りを体験した後、主要販売品である日本陶器の高級洋食器セット“ノリタケ・チャイナ”のデパート向けなどの卸売営業に携わったのである。

この時期に、彼は英会話をマスターすべくアメリカ人の下宿を選び、ビジネス英語・経営実務を学習するために夜学の商業学校に通い、商業学、経営学、会計学、金融論を学んでいる。特に注目すべきことは彼が“Modern Business”, edited by J. F. Johnson ; publisher : Alexander Hamilton Institute 全24巻に親しみ学んでいたことである。この叢書はF. Taylorの創始した科学的管理法などの新経営手法を分かりやすく解説した実用的な経営学全集であり、これによって偶々、彼は日本人社員のだれよりも早く新しい科学的な事務処理の仕方に馴染み、統計機械類の真価を理解することができたのである。なお、帰国後も彼はこの叢書を座右に置いていたという。

## 2. ノリタケ・チャイナの生産管理合理化に挑む

1923年10月、日本陶器の取締役兼支配人加藤理三郎が自社の生産管理合理化の方策を調査する為にニューヨークに出張してきた。日本陶器(資本金200万円、社長大倉和親)は森村組と同様に森村市左衛門(6代目)の創立に成り、以来日本における輸出向け陶器の最大手の製造会社であり、森村ブラザースの主要業務は日本陶器の製品を卸売り乃至は店売りすることであった。

ところで、日本陶器の製品は高級洋食器セットであり、顧客は希望する皿やカップの種類、大きさ、個数の組み合わせを定められた範囲内で自由に選んで注文してくるため、供給側は「多品種少単位生産」という特徴を持たざるを得なかった。そのため大正時代に売上が急増するにつれて、生産工場側では伝票の仕分け・集計・製品の原価計算などに常時100人を超す珠算係の女子社員を動員しても間に合わない状況が生じ、生産管理の大きなネックになりつつあったのである。

加藤氏から相談を受けた森村ブラザース中山武夫副支配人は英語力に優れた笹村、水品両社員を選び協力を命じた。二人は折からニューヨークで開催されていたビジネスショーに加藤取締役を案内し、そこで2種類の「パンチ式統計会計機械」に出会うのである。ひとつはThe Computing-Tabulating-Recording Co.(CTR社)―1924年商号変更してIBM社となる―のものであり、もう一つはPowers Accounting社―後のRemington Rand社―のものだった。3氏は数回ショー会場に足を運び資料を集めて検討した結果、これこそ名古屋工場が抱える問題を解決してくれる機械だと目星をつけた。加藤取締役は一先ず帰国して広瀬実光社長に報告し了承を得た後、翌年森村ブラザースに対してCTR社製品にするか、Powers社製品にするかの比較検討を正式に依頼してきた。

今度は、水品氏がこの最終調査の特命を受けた。彼は統計会計機一式を構成するカード穿孔機、分類機、

印刷統計機夫々の性能、価格または賃貸料、販売形態などについて詳細な比較検討を行った結果、CTR社のホレリス式に軍配をあげることができた。さらに、調査機関に依頼したほか自らも両社に何度か足を運び、会社の理念、指導者の人柄、社員の応接態度、財務状況、過去の業績、社外の評価などを検討した結果、CTR社の優位性に確信をもった。

CTR社のThomas J. Watson社長はNational Cash Register社でセールス・スタッフの経験を積んだのち、CTR社に移り、ホレリス式統計機械の多機能的性能の将来性を見通して、専らタビュレーティング部門の強化と発展の政策を推進してきた。彼は「営業活動」の意義について思索を重ね、営業が「技術開発」と同様に偉大な仕事であることを教え込んだ。セールスマンのみでなく技術スタッフの組織的教育訓練、世界市場への浸透、「レンタル方式」による営業活動、レンタル機械と部品の品質維持のための徹底した顧客サービス、などの革新的な経営が行われていたのである。彼の経営理念は社是“THINK”に表されていた。水品は調査の結果を上経由にて日本陶器加藤取締役役に報告し、日本陶器では名古屋工場に据えることに決定した。

新社名になったばかりのIBM社に意気揚々と契約締結に赴いた水品は思いもかけなかった事実にあきれた。対応に出たO. E. Braitmayer副社長がこう語ったのである。「いままで森村ブラザーズがニューヨーク店で使うとばかり思っていました、名古屋工場で使うのであれば、残念ですが契約はできません。わが社の統計機はすべて「レンタル商法」であり、日本に代理店がない現在、とても商談に応じることはできません。アフターサービスが不可能だからです。」顧客の利益を経営の柱とするIBM社にしてみれば当然の措置である。だが、水品にとって、この出来事は正に「青天の霹靂」であった。だからといって、水品はここで後へ引く訳にはいかなかった。すでに、日本陶器では機械導入に伴う事務室のレイアウトまで整えて待っている。その場を一応引き下がったものの彼は諦めがつかない。そこで、窮余の策として捨て身の提案を申し出たのである。「もし貴社さえ差し支えなければ、私にそのサービスの技術を教えて頂けないでしょうか。」すると、意外にも水品の人柄と才能を知るBraitmayer副社長は彼の無鉄砲な申し出を受諾したのである。

申し出は早速実行に移され、Braitmayer副社長の特別の計らいによりエンデイコット工場で実習生教育が始められた。教育担当はA. Auklum技師。約3カ月強の期間、半日は工場技師から機械工学と電気理論の基礎講義をうけ、半日は現場でドライバーの握り方から手ほどきをうけたのであった。エンデイコット工場の人びとはC. D. Lake工場長はじめ全員実に親切で、好意的に指導してくれ面倒をみてくれたと水品氏は述懐している。営業職から「保守技術員」への正に180度の大転換であった。

### 3. 森村商事がIBMの日本代理店を獲得

汗と油にまみれた数奇な実習生教育の間、彼は次第に次のように考えるようになった。「日本陶器だけがこの素晴らしい機械の恩恵を享けるのはいかにも勿体ない。この機械の働きを必要としている官庁や会社が日本にも沢山あるはずだ。もし、自分たちの力で国内に普及させることができれば、日本の進歩発展のためにどれほど役立つことだろう。そうなれば、お世話になった方がたの親切に幾分でも報いることになる。」

早速、この構想を森村ブラザーズとIBMに提案したところ、両者とも何ら異存なく、水品が機械の技術を習得するのを待って、1925年(大正14年)5月21日、森村ブラザーズ取締役中山武夫とIBM副社長O. E.

Braitmayer との間で統計機の極東における代理店契約が締結された。

その要旨は以下のとおりであった。

- 1) IBM 社は森村に日本(朝鮮、満州を含む)における「ホリス式計算手法」に使用する機械及び付属品の賃貸業務について独占的代理権を与える。但し、手動パンチ、ペリファイヤー類は貸与によらず売渡しとする。
- 2) 森村は他社の同種機械の販売、賃借、製造をしてはならない。付属品についても IBM 社の承諾なしに売却や賃貸をしてはならない。
- 3) 森村は賃貸によって得る利益の代償として毎年最小限タビュレーティング・マシン(作表機)5台、ソーティング・マシン(分類機)5台を成約しなければならない。
- 4) IBM 社は計算機、付属品の発送にあたり約定の手数料を受けるものとする。
- 5) 森村はこの「計算手法」を自費により広告し、顧客から賃料や付属品の購入代金を取り立てるものとする。
- 6) 森村は自費により募集、通関、据え付け、使用上の指導を行なうものとする。但し、運転による磨耗部品は IBM 社が無償で補給する。
- 7) 契約期間は2年とし、その後も継続することができる。契約解除は3か月前に申し出なければならない。

上記契約に基づいて、第一号機が 1925 年(大正 14 年)9月、日本陶器名古屋事務所に据え付けられた。45 桁丸穴式のパンチカードによる、加算のみ可能な IBM 統計機だった。しかし、日米間の電圧、周波数の違いを調整するために稼働は翌年に持ち越された。

日本代理店となった森村商事は代理店本部を東京日本橋の森村銀行内に設けた。年間 5 台の契約義務を負っていたから、水品は東京にデモンストレーション・マシンの設置も申請した。商事幹部は一度位大デモンストレーションを行って IBM 統計機を官公庁、保険会社などに宣伝することは賛成であるが、常設デモ機の追加注文には慎重であったので、結局、日本陶器名古屋工場に納入されたタビュレーティング・マシン(集計作表機)を一時借用して展示会を準備することに決まった。

このデモンストレーションに先立って、三菱造船株式会社から幸先よく 2 台注文があった。水品がまだニューヨークで研修を受けている折、同社社長郷古潔氏が IBM 社を訪ねてきて、Braitmayer 副社長が森村ブラザーズに取り次いだ商談といわれる。欧州大戦後の造船不況を克服するため、同社では早くから給与計算にカードを使ってきた体験をさらに進めて、船舶、船用機器などの原価計算事務全般の機械化を図っていたが、1925 年 6 月同社神戸造船所に IBM 第二号機が設置され、さらに、1927 年4月には同社長崎造船所に IBM 第三号機が据え付けられた。

1926 年(大正 15 年)11 月 19 日から 2 週間にわたって、東京市日本橋区通り 1 丁目の森村銀行4階で日本最初の IBM 機械展示会が開催された。森村開作社長はこの展示会に大きな期待をかけ、諸官公庁、大手銀行、保険会社などに案内状を送り、知己の財界人を広く招待した。招待を受けて、日本銀行総裁をはじめ、政府・大企業のお偉方が大勢集まった。いわば、日本におけるビジネスショーのはしりであった。配布資料には、機械一式が穿孔機(Key Punch)、電気分類機(Electric Sorting Machine)、及び電動統計会計機

(Electric Tabulating and Accounting Machine)から構成されるとし、それぞれの性能、使用法および使用条件が説明されていた。大正時代には珍しかった「レンタル方式」については、精巧な機械に高い能率を維持させるためにメーカーが責任を持つ制度であり、機械の維持修繕をすべて無料で行うカスタマー本位の営業に由来する趣旨が強調された。なお、レンタル期間は2年、レンタル料は\$ 201.50/月であった。また、消耗品であるカードはタビュレーター1台につき年間最低使用量400,000枚(\$520/年)と定められ、契約時に支払うことになっていた。

さて、大正のビジネスショーは森村開作社長、中山ニューヨーク店支配人、担当者水品の期待に反して成果は全くなかった。見学者が大勢に上ったにも拘らず、申込者は事実上皆無であった。水品はこれと思う会社を展示会后すぐに訪ねて利用を勧めてみたが契約は全く得られなかったのである。

その理由は契約が「レンタル方式」であり当時の日本に馴染まなかったこと、日本の給与水準(学卒幹部職員の初任給100円以下、作業員労賃月額30円)が低く、企業での集計、分類、作表コストは人力による方が安かったこと、当時の為替レート2円93銭/ドルで換算した場合に、統計会計機一式の月額レンタル料590円は修理代無償としても、最も高価なモノロー式計算機の取得価格500円、英文タイプ取得価格200円に比べてすこぶる高価であったことなどが挙げられた。

森村社長は展示会の成果を誰よりも期待していただけに、この結果に痛く失望した。当時、日本財界では欧州大戦後の不況と関東大震災からの復興に対処するため「本業に戻れ」という動きが始まっていた事もあり、森村は着手したばかりのこの事業を断念することにした。問題は代理店契約期間が1927年(昭和2年)5月まで残していること、日本陶器と三菱造船に対するカスタマー・サービスをどう継承するかなどであった。森村はニューヨーク時代からの知己であった黒澤貞次郎に相談を持ちかけた。黒澤は長年タイプライターなどの事務機械用品の輸入販売を手掛けており、矢向音久を含むカスタマー・サービス要員を揃えていた。その上、CTR社のTime Recording Machineの代理店でもあったので、統計会計機についてもよく知っていた。滞米中、黒澤は偶々森村とニューヨークで面識を得、爾後永く森村に敬意を抱いていたから、森村の懇望を断りがたく代理店を引き受けることにしたのであった。

IBM社のBraitmayer副社長は展示会直後に急きよ来日し、森村社長と会談を重ねた結果、代理店契約の解消が決まった。但し、日本陶器、三菱造船のサービス業務を継続するため、水品は個人商店黒澤商會に移籍する条件で、契約期限到来の半年前であったが、責任契約台数条項は不問に付すことにされた。

1925年9月、日本陶器名古屋工場に設置された第一号機は東京での大展示会后、名古屋に戻り、水品から数字に強い入社早々の岩田荘一(後の岩田蒼明日本陶器社長)に担当が引き継がれた。ところが、1927年8月工場倉庫火災により由緒ある第一号機は穿孔機1台を残して焼失の憂き目にあつたのである。日本陶器は翌年黒澤商店を通して再発注し、1928年6月に再設置された。この年から4年間岩田は水品から断続的に機械の操作を学び、自らオペレーターとなって千差万別の予約注文伝票の仕分け、集計、原価計算を行い、事務処理の機械化に成果を挙げる事ができた。そのほかに、彼がその後の水品の営業活動を大いに支援してくれたのである。

#### 4. 黒澤商店に移籍した水品の営業・サービス活動

黒澤商店の店主黒澤貞次郎は明治8年東京に生まれ、明治23年移民として渡米し多くの辛酸を嘗めた後、ニューヨークでタイプライターの製造会社で働くうちに製造技術を習得した。明治34年帰国して銀座で英文タイプライターの輸入販売で成功し、明治42年にはみずからの設計で銀座6丁目に3階建鉄筋コンクリート作りの立派な自社ビルを建築するほどに発展を遂げた。1927年(昭和2年)1月IBM社との代理店契約が結ばれたが、内容は森村商事とのものとはほぼ同じで、年間最低契約台数条項が外されていた。Braitmayerとしては機械の漸進的な利用を俟つ方針に変わったのであった。

水品は新たにIBM統計会計機のカatalogと料金表(機種別の年間賃貸料と据付け費一覧)を用意して客先をまわったが、偶々、この時期に呉海軍工廠と内閣統計局から受注があった。

呉海軍工廠は米国の科学的管理法の導入を試みるなど経営の合理化に熱心であったが、1927年9月総務部に、また、翌年10月会計部に、統計会計機一式がそれぞれ据え付けられた。殊に、会計部はギャングパンチ、複写パンチ、手動パンチ2台を含むフルセットであり、当時生産管理の先駆者だった伍堂卓雄のもとで1928年に砲熯工事の原価計算に利用された。また、日米間の建艦競争はワシントン条約で規制を受けていたが、特に注目すべきことは、海軍が呉造船所で建艦中の戦艦長門の戦闘力を高めるために、米国海軍に先駆けて、3次元の艦体改装設計のためにIBM統計会計機を活用していた事である。その納入経路は秘匿目的のために、日本陶器名古屋工場納入の形を取った上で、そこから呉造船所に転送されたのであった。

1928年には内閣統計局から第二次国勢調査についてIBMキーパンチ31台、ペリファイヤー12台、ギャングパンチ4台、合計47台の注文を取ることができた。

しかし、1927年から33年までの7年間、民間企業からは水品の勤勉な営業活動にも拘わらず、ほとんど注文を得られなかった。彼は黒澤商店入社以来、営業日誌風の詳細な活動メモをしっかりと残しているが、一例として、千代田生命保険相互会社に1930年1月以降、日参10数か月に及んでおりながら注文が取れていない。営業日誌に記されている約50に及ぶ他社についても同様であった。それでも彼はIBM機の将来を信じて、ただ1人の営業活動を続ける他、矢向と2人で東京から長崎までのユーザー保守をやり通したのであった。

1929年の世界恐慌は日本の諸企業に徹底した経費削減の実施を求めた。1931年三菱造船の長崎造船所及び神戸造船所が解約を申し入れてきた。1921年以来海軍軍縮の影響のもとで経営合理化に努めてきたが、1931年には深刻な昭和恐慌に直面し、遂にカードシステムも経費削減の一環として廃止された。今と違って長崎造船所まで下関経由、連絡船で関門海峡を渡り、2日がかりの出張であったが、工具を携えた保守サービスの苦勞も、終わってしまえば懐かしい思い出に変わった。

1934年IBM405の登場とともに、米国の生命保険業界に大きな需要が生まれる。その評判は直ちに日本の生命保険業界にも及び、1934年には日本生命と帝国生命(現在の朝日生命)が相次いでIBM405を採用した。丸孔45桁カードに代えて角孔80桁カードの採用は性能面でPowers社を完全に圧倒した。

それまでPowers社の機械を購入していた日本生命は新たに合計20台に及ぶ一連のIBM機を据え付けて、事務処理の効率化のみならず科学的市場分析にも役立てた。他方、帝国生命は主に医務統計の作成に活用したのであった。

水品は黒澤商店に代理権が移ってから11年間に、三菱造船神戸造船所、同長崎造船所、呉海軍工廠、内閣統計局、日本生命、帝国生命、武田長兵衛商店など15件の受注をとっている。IBM 本社はその間、黒澤商店に隔年の在庫照会を行っただけで、市場調査や市場拡大の指示などは行わなかったが、水品の意外な活躍に目を輝かし、IBM405の登場に自信を得て、愈々日本への直接進出を考えることになった。

## 5. 日本ワットソン統計会計機械株式会社の設立と日米開戦の衝撃

1937年(昭和12年)6月IBMの日本法人として日本ワットソン統計会計機械株式会社(日本ワットソンと略称)が設立された。

当時IBMの米国外での活動は東洋諸国を含めてヨーロッパ・ダイヴィジョンの管轄であったので、ベルギー出身のG.D. Chevalerie 他が調査スタッフとして来日し3ヶ月間の滞在調査を行った。調査報告の結果、IBM本社およびヨーロッパ・ダイヴィジョンは日本にIBMの現地法人を設立すること、Chevalerieに設立に関する権限と責任を与えることを決定した。

ChevalerieはIBMの現地法人を日本に設立する意向を正式に黒澤貞次郎に伝えて協力を申し入れたが、これに対して黒澤は進行中の印刷電信機の自社開発に全力を挙げたいとの理由により、協力を辞退した。但し、既契約を新会社に継承することやIBM営業担当社員の新会社への移籍については快諾したのである。そこでChevalerieは相応しい新パートナーとして渋沢敬三と接触し、協力を得ることに成功した。

設立事務は東京丸の内の三菱東9号館の立五組合(渋沢一族の貿易会社)の事務所内で行われた。発起人、出資額および設立時の役職は下記のとおりであった。

Guy de la Chevalerie (ベルギー人)	4,930 株	代表取締役兼技術顧問
渋沢智雄(渋沢敬三の弟)	10 株	社長(非常勤)
大沢三千三 (渋沢同族支配人)	10 株	取締役
E.W.Flaser 米国人(横浜古参商人)	10 株	
H.A.Chapman 英国人(IBM 代表)	10 株	監査役
水品 浩	10 株	営業部長
土居万三郎	10 株	
計 5,000 株 (原資料でも株数合計額は一致していない)		

新会社の資本金は50万円(株式額面100円、5000株)。実際にはIBM社の全額払い込みであり、株主は名義上の出資に過ぎなかった。本店所在地は横浜市中区山下町86番地であり、外国人の感覚から明治以来主要外資系会社が集中する適地が選ばれた。なお、渋沢倉庫の丸の内事務所内に東京営業部、大阪支店内に大阪営業部が設けられた。

横浜山下町に新築された本店事務所は木造二階建て、外装は純白の瀟洒な建築で正面に“THINK”の文字が掲げられた。1階には広いショールーム、営業関係の事務室と会議室が置かれ、2階には社長室と技術関係の事務室が置かれた。後に、裏手に機械修理室兼倉庫とカード工場(1939年)が建てられて3棟とな



った。この横浜山下町事務所こそ実質的な日本アイ・ビー・エムの発祥の地であった。

これといって組織も分担もなかった黒澤商店時代と違って、日本ワットソンでは営業と技術サービスの業務が区別され、水品が営業部を統括し、技術サービス部は IBM 本社から派遣された Charles M. Decker が責任者となった。創立初期のスタッフの顔触れには水品浩、安藤馨、矢向音久、北川宗助、槩時雄、島村浩、前川良博など戦後日本のコンピューター業界で先駆的な活動をした人びとが少なくない。IBM 本社のスタッフ教育は世界各国から若い世代の営業または技術の担当者を集めて長期の教育訓練プログラムを準備し、IBM に相応しい人材の養成を制度化していた。安藤馨は選ばれて6カ月に及ぶセールス・スクールに学んできた後、水品の後を継いで営業部長になった。他方、槩時雄も選ばれて9ヶ月間のエンジニア・スクールに学んできたが、Watson の教育理念によって人格までも陶冶されたと感想を述べている。

日本ワットソンは順調に滑り出したものの、機械の成約は塩野義製薬(1938年)、立川飛行機(1940年)および神戸商業大学(1941年)に限られた。

ところで、国際情勢をみれば、日米関係は正に風雲急を告げつつあった。水品は 1939 年 4 月支配人となったが、1941 年 10 月に代表取締役役に就任した時点では、外人役員は既に危急を察知して休暇の名目で本国に引き揚げていた。忘れもしない 1941 年 12 月 8 日の朝、日米開戦のニュースを知った水品は残った 10 人ばかりの社員を集めて社長訓示をする。「機械そのものは米国のものでも、其の性能によってわが国の国力向上に役立っている。動揺することなく顧客へのサービスを続けよう」。

訓示を終える間もなく、水品は突然踏み込んできた警官に捕らえられ、横浜加賀町署に連行された。敵国企業の責任者ということで英米系外資企業の責任者の多くと同じ憂き目をみた。しかし、水品の留置は加賀署・磯子署で異例の 3 カ月に及んだが、その間、検事が現れたのは唯一の一度だけで、調べるも何もなかったという。そのうえ、釈放後も 2 か月の外出禁止が言い渡されたのである。偶々、安藤馨の叔父が岩村司法大臣であったので調べて貰ったところ、司法当局では「日本ワットソンが米国資本 100%の会社であることによるスパイ容疑の取り調べであり、当省では該当する事実はないと考えている」旨の情報を得た。

逮捕勾留は内務省特別高等警察によるものであったのだ。長期勾留の理由は必ずしも明確ではないが、日本ワットソンが呉海軍工廠や立川飛行機など軍需工場を顧客に持ち、スタッフが軍需生産の現場に頻繁に出入りしていたこと、前代表取締役の Chevalerie が敵性外国人であること、さらに、取扱品が暗号解読機の種類いと誤解されたこと、などの諸事情が災いしたものと思われるのである。

なお、水品の留守中、日本ワットソンはサービス担当のリーダー格矢向音久が臨時の責任者となり、顧客サービスははじめ日常業務を続けた。

やがて大蔵省からも敵国資産会社の指定通知が届けられ、日本ワットソンの資産と経営は指定管理人の管理下に置かれることになった。管理人の選定には渋沢関係者が役員を退いていたため、大蔵省は留置中の水品に対して人選の意見を求めてきた。水品は管理会社の使命が顧客サービスの維持にある事を弁えている人物として森村ブラザース・ニューヨーク店の前支配人地主延之助を推薦し、1942 年 2 月大蔵省は地主を正式に指定管理人に指名した。地主は取引先の債務等を整理し、1941 年 12 月末日現在で日本ワットソンの資産負債を明確化し、財産目録にまとめ上げた。かくて、1942 年 3 月日本ワットソンの資産は全面的に凍結され、同社の業務は指定管理人のもとで必要最小限のサービス業務に制限されることになった。創業期に活躍

した主要な社員の多くが資産凍結と前後して退職した。

しかし、1942年10月以降、戦争の長期戦化に伴い物資動員計画下の早急な統計処理が目されるに至った。また、陸海軍当局も、暗号解読から物資の効率的輸送まで近代戦遂行における統計機械の役割に気づき始めた。こうした事態の進展を見て管理人地主は資産凍結された日本ワットソンに代わって、新たに国策会社を作り顧客サービスを続行するのが最良と考えるようになった。

## 6. 戦争後半期と被占領期における統計機の需要状況—日本統計機株式会社—

新国策会社の設立にあたって、設立の中心となる会社をどこにするか、機械の継続的保守に不可欠な部品供給をどう確保するか、が先決事項であった。地主は渋沢敬三やユーザー代表格の第一生命と相談し、東京芝浦電気がもっとも望ましいと考え、同社と協議し、国策会社の推進母体になることのできたのである。

1943年3月、「日本統計機株式会社」の創立総会が開かれた。資本金100万円(2万株)。出資者および出資株数は東京芝浦電気11,000株、第一生命3,000株、日本生命1,900株、帝国生命2,000株、渋沢同族1,000株、森村産業900株、森村市左衛門100株、弘世現100株であった。

地主は日本ワットソンの正味資産1,736,980円を大蔵省指令により日本統計機に移転し、6月1日国策会社は発足した。社長清水与七郎(東芝副社長)、常務取締役西岡俊雄(東芝資材部長)、取締役矢野一郎(第一生命)、弘世現(日本生命)、森村義行(森村産業)、渋沢智雄(渋沢倉庫)という経営陣で、IBMと歴史に関わりある役員も顔を揃えたのである。1943年8月地主延之助は指定管理人を免じられ、朝日信託銀行(現在の三菱信託銀行)が日本ワットソンの指定管理人に指名された。

日常業務の実際の責任は営業部長矢向音久が日本ワットソンから引き続きその任にあたった。矢向の回想によれば、新会社発足にあたり、取締役に就任した矢野一郎は「政府は戦争を始めたが、我々企業家としてはIBMの事業を残しておくことが義務と思う。よろしく協力を願う」との挨拶をしたので、サービス業務の重大さを痛感したという。会社は少数になっていた日本ワットソンの社員を受け入れたほか、この時期に稲垣早苗のような逸材も東芝の縁故で採用していた。

輸入部品に代わる代替部品は東芝が製作し供給してくれたもので曲がりなりにも間に合わせることであったので、設立目的を十分達成したと評価された。

この頃から陸海軍は持久戦下の物資動員計画に基づき、日本統計機のみならず統計機のユーザー企業に「強制使用の示達」を出して優先借用を要請した。第一生命には陸軍参謀本部暗号学理研究室、兵器行政本部から暗号解読や事務管理が、また、海軍から艦船配船計画が持ち込まれ、機械を移動せず担当者が軍の囑託となって作業にあたった。帝国生命でも同様で、海軍士官2名の厳重な監督のもとで統計課員がその作業に当たらなければならなかった。また、軍需会社からの借用要請に対しては、民間の平和産業のユーザーから使用中の機械を斡旋するほかなかった。例えば、三菱重工業名古屋航空機製作所は名古屋松坂屋から借用する段取りも整っていたが、実施目前の空襲で果たされなくなった。

1944年末から1945年に入ると、召集による人員不足、部品やカードの供給難のため、業務の遂行は困難を極め、遂に8月15日を迎えた。終戦時の従業員は20名あまりになっていた。

なお、IBM のユーザーは下記の 20 社であった。

第一生命、日本生命、帝国生命、安田生命、明治生命、住友生命、立川飛行機、中島飛行機、大同製鋼、日本陶器、東京芝浦電気、三菱重工業、武田薬品工業、塩野義製薬、住友金属、貯金保険局、日本銀行、軍需省、農林省、神戸商業大学

一方、「重要機械製造事業法」により政府の助成金を受けて統計機の「国産化」に挑戦したメーカーは東芝、鐘淵実業および神戸製鋼所であった。東芝小向工場では 1943 年 9 月、付属機器であるパンチ、ソーター、ベリファイヤーの製作に成功したが、タビュレーター（統計機本体）については試作品を完成せぬうちに戦局悪化により製作計画は途中で挫折した。

鐘淵実業は神戸商業大学の経営機械化運動に触発されて統計機の開発に着手したが、その兵庫精密機械工場で日本ワットソン出身の安藤、北川、島村らの協力を得て 1943 年末から 44 年にかけて幾台かの統計機を完成して、自社で使用したほか、統計局、九州大学に納入している。しかし 45 年に入ると空襲で製作は止まった。

最後に、神戸製鋼所鳥羽工場である。水品は日米開戦以来スパイ容疑のレッテルを貼られ、仕事を持たずにただ悶々と毎日を過ごしていた。1943 年日本統計機株式会社がスタートするのを横目で見過ごししながら、相変わらずの浪人生活が続いた。そんなある日、友人の大学教授の誘いで第二海軍航空廠へ出かけると、三重県の神戸製鋼所鳥羽工場へ行くように、との命令だった。工場で水品を待っていたのはバラバラに分解された IBM405 型の統計機であった。この機械は 1942 年 7 月南方進出作戦で日本軍がフィリピン・コレヒドール要塞を攻め落とした時に、米軍海軍から接收した鹵獲品であり、米軍は暗号電報の解読用に使っていたらしいとのことであった。傍受電報の暗号解読機として役立てたいから作動するよう組み立てて欲しいとの要望であった。時すでに 1943 年 5 月であったが、水品は会社顧問格として手厚く迎えられ、これを稼働可能なものに修復して海軍の実用に供したのであった。不運な戦時中の生活の中で、ここでの体験だけは水品が自ら人にも誇らしげに話したとされる。神戸製鋼所ではさらに海軍の要請を受けてこの接收機械をモデルに国産品の製作を試みたが、作業半ばで日本は敗戦を迎えた。

東芝は持ち株会社の指定を受け、日本統計機株式会社の持ち株を整理されたが、ユーザーの共同経営体の如き形で、実務は社員の矢向と稲垣が主宰して、連合国最高司令部 (GHQ) による占領期間中も引き続き IBM 統計機のユーザー・サービスを継続した。即ち、1943 年から敗戦後の 1949 年までの 7 年間、日本ワットソンのユーザーに対して使用機械の保守サービスを続けたばかりではなく、その間に非居住者勘定に IBM に対するロイヤルティーを積み立てたのである。

被占領期の統計機について語るとき、米軍戦略爆撃調査団と GHQ 経済科学局調査室による統計機の強制調達することに触れなければならない。戦略爆撃調査団は Truman 大統領の命により戦時中の日本全土の軍需生産及びその空襲被害について、膨大なデータを集めてまとめ上げる使命を帯びて 1945 年 9 月に来日し、年末には早くも仕事を終え、翌年にはワシントンから報告書が刊行されたのである。日本の官民全てが事務機械化の日米格差に度肝をぬかれた。GHQ 経済科学局でも占領政策の実施や戦後日本経済の基礎統

計の作成のために第一生命や日本生命のパンチ・カード・システムがフルに利用された。

また、連合軍の各駐屯司令部及び補給部 QM にあった「米軍機械統計部隊」MRU (Machine Record Unit) は基地周辺に住む人びとの注目を集めた。その構成は黒塗りの IBM パンチ・カード・システム一式および自家発電機を積んだトレーラー車とその操作要員から成っていた。多数の IBM 社員がその操作と保守のために従軍していたのである。MRU は横浜、京都、板付、長崎、芦屋、岩国、広島、小牧、大阪、立川、所沢、三沢、千歳、沖縄などの米軍基地に配置されていた。

水品は横浜 QM (Quarter-master) で働き、北川宗助は空軍で、安藤馨は戦略爆撃調査団と GHQ 経済科学局調査室で、それぞれ働きながら、やがて日本ワットソンの資産凍結が解除される日を待った。

## 7. 日本ワットソンの資産凍結解除とコンピューター時代の幕開け

1946 年 5 月 GHQ は「在日連合国財産の返還に関する覚書」を発した。これをうけて、47 年 3 月大蔵省令 25 号「連合国財産の返還等に関する件」が公布施行された。IBM 本社はマニラ駐在支配人 T. K. Mallen を東京に送り、関係者と会いながら事業再開の方針を練った。日本統計機にいた稲垣は Mallen の質問に、「機械も人も 1941 年 12 月 8 日以前の状態に戻すべきだ」と応えている。結論として、旧日本ワットソン社員の中から、戦前すでに取締役選ばれており、IBM の経営理念の体得者でもある水品浩を再建の中心人物に選んで、そのための業務を委任した。

1948 年 10 月水品は大蔵省に敵産管理解除を申請し、49 年 8 月 GHQ 指令により日本ワットソンの資産凍結が解除され、資産相当額 2,992,437 円が返還された。翌 50 年には本店所在地であった横浜の土地建物も返還された。

これに先立ち、1949 年 6 月東京・丸の内ビル 886 号室で日本ワットソンの株主総会が 8 年振りに開かれ、社名、本店所在地、役員の変更が決まった。新社名は「日本インターナショナル・ビジネス・マシーンス株式会社」となり、本店所在地は日本統計機(株)の所在地である東京都千代田区神田須田町二丁目 1 番地に移った。役員改選について、戦前の役員のうち、Chevalerie, Flaser, Chapman, Spenser の 4 名は 1942 年 2 月に辞任したので、これを確認し、次の新役員を選任した。

代表取締役	C. M. Decker (IBM 本社の利益代表)
常務取締役	水品 浩
取締役	T. K. Mallen
監査役	右田政夫

資本金は 1950 年のうちに 3 回の増資を行い、29,800,500 円になったが、増資金額は日本統計機(株)から IBM に半期ごとに支払われたロイヤリティが再投資されたものであった。

社員は 66 名。その大半は旧日本統計機出身者で占められた。

1950 年朝鮮戦争勃発を契機として、日本経済は徐々に拡大していくが、被占領期における米軍の圧倒的な IBM 装備や三井物産の財閥解体による強敵レミントン製統計機の伸び悩み、そして 1953 年日本政府によ

るパンチ・カード・システム輸入関税の免除が追い風となって、日本アイ・ビー・エムは順風満帆の発展期を迎えた。1953 年米国 IBM は初の商品コンピューター IBM/701 を発表して愈々コンピューター事業に進出したのである。1958 年には世界最初の本格的電子計算機 IBM /650 を茨城県東海村の日本原子力研究所に納入し、翌 59 年には大和銀行、塩野義製薬にも導入した。折しも社名を「日本アイ・ビー・エム株式会社」に改称し、また、千鳥町工場第一期工事が完成して本格的な国内生産体制を整えたときであった。

1950 年以降 10 年ごとの日本アイ・ビー・エムの飛躍的発展は次表のとおりであった。

	売上高	税引後利益	従業員
1950 年	77 百万円	12 百万円	66 人
1960 年	5,722	1,174	1,387
1970 年	98,441	22,856	7,358
1980 年	338,328	36,323	12,368
1987 年	1,060,639	74,283	20,210

順風満帆の発展期に入った 1956 年 9 月、水品は日本アイ・ビー・エム株式会社代表取締役社長に選ばれ、3 年半要職をこなした後、更に、会長職を 1 年足らず勤めて退任した。1964 年藍綬褒章を受け、1966 年勲 4 等瑞宝章を下賜されている。1978 年 4 月 7 日 82 歳で大往生を遂げた。

水品は晩年、昔お世話になった森村商事に森村義行社長を訪ねて、本格的なコンピューター時代の到来したことを述べて、新会社の設立を勧めた。1963 年設立された「株式会社日本オフィスオートメーション」(資本金 2000 万円、会長森村義行、社長森村衛)はその後、伊藤忠データシステム、伊藤忠テクノサイエンス、伊藤忠テクノソリューションと社名と経営者を変えたが、今や売上高 2943 億円、グループ社員数 6080 名に達する IT ソリューション業界の雄に成長している。

本稿は、本学メディア学部岡崎と本学講師の小長谷の共同執筆であるが、本稿はほとんど小長谷の執筆によるもので、岡崎は 1964 年から 1994 年まで日本アイ・ビー・エム(株)に在籍しており、岡崎は IBM 社に関しての情報を小長谷に与えたに過ぎない。小長谷は、幸運にも水品と同様に森村商事に戦後入社し、彼の勧めで設立された日本オフィスオートメーションで経営を学び、伊藤忠テクノサイエンスで企業経歴を全うしたが、水品が若き日に米国 IBM 社で体得した“Customer's Satisfaction”こそ、いかなる時代にも正しく企業経営の基本理念であることを身をもって追体験させられた。数奇な体験に裏打ちされた水品の遺訓に深甚なる敬意を表しつつ、本稿の筆を擱く。

#### 参考文献一覧

1. 『日本アイ・ビー・エム 50 年史』 日本アイ・ビー・エム社史編纂委員会 1988 年
2. 『社史挿話—日本アイ・ビー・エム』 献身の譜 日本アイ・ビー・エム社史編纂委員会 1981 年

3. 「日本アイ・ビー・エムの歴史」(社内教育資料) 1967年
4. 根津文夫／谷江武士著『日本のビッグ・ビジネス 20 NEC・日本IBM』大月書店、1973年 150頁、244頁
5. Thomas J. Watson, “Men-minutes-money: a collection of excerpts from talks and messages delivered and written at various times”, IBM Corporation, 1934
6. Robert Sobel, “I・B・M Colossus in transition”, London, Sidgwick & Jackson 1984
7. IBM Archives : valuable resources on IBM’s history, <http://www-03.ibm.com/ibm/history/>
8. 『森村百年史』 森村商事社史編纂委員会 1986年 第1編～第2編
9. 福井静夫著『写真集 ありし日のわが海軍艦艇』(株) ベストセラーズ 1970年 19頁、33頁、48頁、
10. 服部卓四郎著『大東亜戦争全史』第2巻 鱒書房 1953年、88頁、409頁
11. 「半世紀前のコンピュータ戦争—統計機に召集令状」 読売新聞 1998年6月29日、11頁
12. 『朝日生命80年史』 朝日生命社史編纂委員会 1968年 13章
13. 『神鋼五十年史』 神戸製鋼所社史編集委員会 1954年 112頁

なお、研究調査にあたって、黒澤商店会長黒澤宏氏、日本アイ・ビー・エム株式会社広報部深谷主任及び神鋼電機株式会社総務課増田課長他の皆さまからご協力ご支援を頂きました。

厚く感謝します。