

IBM社の日本進出

吉沢 正広*・田中 雅章

The Early Overseas Activities of IBM in Japan.

Masahiro YOSHIZAWA* and Masaaki TANAKA

The purpose of this paper is to examine how IBM entered into prewar Japan and ran its wholly-owned subsidiary thereafter. Before examining something noted above, this paper surveys the process of formation of IBM and then traces its early overseas activities.

Turning to the initial contacts between Japan and IBM, at first IBM carried out its mere export trade to Japan through Morimura and then Kurosawa.

IBM then established its wholly-owned subsidiary, Japan Watson, in Japan to expand the business. As IBM 405 series began to sell well also in Japan, IBM was convinced of Japan as a promising overseas market. IBM would think that Japan was of increasing importance. So IBM decided to set up its subsidiary in Japan beyond mere exporting.

But as the Pacific War approached, the Japanese government restricted the activities of Japan Watson. At last the government designated Japan Watson an enemy company in 1942. Therefore Japan Watson was forced to halt its business activities in Japan.

It was not until 1950 that IBM Japan, former Japan Watson reopened the activities in Japan.

はじめに

アメリカの企業のなかにはかなり早い年代から対外直接投資をおこなっていたものがあり、すでに1850年代にはアメリカの工業会社がイギリスに「分」工場を開設し、さらに1880年代および1890年代までには、近代的な多国籍企業、すなわちいくつかの国に相互に関連をもったマーケティングおよび製造施設をもつ企業が、かなりの規模であられ始めていた。それは通常、

*愛知学院大学

新製品をもつ技術的に優れたアメリカ企業で、海外市場の確保のために投資したのであった。これらの会社は、まず海外に販売所を開設し、やがて工場を建設しあるいは取得した。その対象となった地域は主としてカナダおよびヨーロッパであった。またいくつかのアメリカの企業は、原料獲得のため海外に投資した。これらはまず主として近隣地域（メキシコおよびカナダ）へ向い、さらに1914年までにはラテン・アメリカの奥深くまで進出した。¹⁾

これらアメリカ企業の中には日本に対して直接投資をおこなっていたものもあった。

そのなかには、日米間で最初の合弁会社を設立したウエスタン・エレクトリック社（1899年に岩垂邦彦らと提携し日本電気を設立）をはじめ、ジェネラル・エレクトリック社（1905年に東京電気と、1909年に芝浦製作所と技術および資本提携）、B.F.グッドリッチ（1917年古川系の横浜電線製造と横浜護謄製造を設立）、リビー・オーウェンス・ガラス会社（1918年に住友財閥と日米板のガラスを設立）、そして本稿で取り上げるIBMなどが含まれている。²⁾ ちなみに1929年にアメリカの対外直接投資総額は約75億5千万ドルに達したが、その内対日投資額はおよそ6,070万ドルであり、アメリカの対外直接投資総額の0.8%に該当した。その内訳は製造業への投資額が約4,030万ドル、販売業へは約1,060万ドルおよびその他であり、投資額の7割近くが製造業への投資であった。³⁾ そしてこれら日本に進出してきた企業は、いずれも当時世界的規模で製造・販売をおこなっている有数の多国籍企業であった。日本に進出してきた時期は第一次世界大戦後に集中しており、このことは戦後のわが国市場がそういった多国籍企業の世界戦略の一角に組み入れられるようになったことを意味していた。また日本に進出したこれら多国籍企業が日本企業との合弁形態をとる場合、そのパートナーの多くが財閥系企業であった。⁴⁾

ところで近年、国内の研究者に止まらず、米国の多国籍企業史研究の第一人者のM. ウィルキンズをはじめとしてイギリスのG. ジョーンズその他幾人もの外国人経営史研究者の手によりこうした外国企業の初期対日投資についての研究が進められ、さまざまな疑問を解明する優れた研究成果が近年多く発表されるに至っている。そのなかの一人である米国人多国籍企業史研究家M. メーソンは、その著作のなかで⁵⁾ 日本政府が明治開国期以来最初の外資導入の法的整備を行った1899年（明治32年）から1980年（昭和55年）までの期間を対象に、日本へ進出した外国企業（主要なアメリカ企業10社）の進出の経緯とその後の在日事業活動の歴史、さらにはそれら外国企業が日本の経済発展に果たした役割とともにそれら外国企業の日本への進出に際し日本政府がとった政策の推移などの解明をこころみた。筆者は、メーソンのその著作に注目し、全編の概要を紹介しつつその内容をいささか解明するところがあった。⁶⁾ その後筆者はそのなかのInternational Business Machines Corp.（以下IBMと略記）の日本進出に注目し、再度IBMの日本進出の経緯とその完全所有による在日子会社の初期事業活動の歴史について解明しようと思い立った。それはメーソンの前掲の著作では、メーソン自身が設定した時代区分に制約⁷⁾ され日本におけるIBMの事業活動の歴史がかならずしも十分に解明されていないうらみがあることと、もう一つにはメーソンの著作によって筆者がIBMの日本進出につ

いて関心を触発されたためである。そこで本稿は、メーソンの設定した時代区分——I B Mの日本進出については1940年から1950年までの期間を対象に分析——を幾分ひろげ、おおむねI B Mの製品が初めて日本へ輸出された1925年頃（大正14年）からI B Mの在日子会社（現日本I B M）が日本においてのそれまでのパンチ・カード・システム事業からさらにそれら機械の国産化をはじめる1954年頃（昭和29年）までの期間のなかで、I B Mの日本への進出の経緯と在日子会社の事業活動の歴史について考察を加えることを課題としたい。

I I B M社の初期海外活動

I B Mの初期海外活動をみていく前にI B Mの前身会社をなす幾つかの会社について簡単に触れておきたい。I B Mの前身会社であるコンピューティング・タビュレーティング・レコーディング社（Computing—Tabulating—Recording Co., 1911年成立、以下CTR、この会社が1924年に社名を変更し現在のI B M社となった）は、当時アメリカで著名な企業家C. フリントが設立した持ち株会社で、製品の種類は違いが事務機器の製造に携わっていた製造企業4社を合併して成立した会社であった。それらはタイム・レコーダの製造販売企業のインターナショナル・タイム・レコーディング社（International Time Recording Co. of New York）、インターナショナル・タイム・レコーディング社の親会社のバンディ・マニュファクチャリング社（Bundy Manufacturing Co. of Binghamton）、計量器機を主力製品とするコンピューティング・スケール社（Computing Scale Co. of America）、そしてパンチカード式製表機製造のタビュレーティング・マシーン社（Tabulating Machine Co.,）の各社であった。⁸⁾ 実際のところこれら4社はCTR社成立以前から海外活動を行っていた。例えば、ハーマン・ホレリス博士（Herman Hollerith, 1860—1929）⁹⁾ が設立したタビュレーティング・マシーン社はヨーロッパ各国でホレリスが手掛けた国勢調査の実績によりヨーロッパ各国に代理店を設置することになった。その後1908年にはブリティシュ・タビュレーティング（British Tabulating Co. 以下B T C）と技術提携契約を結び、カナダを除く大英帝国の各地域で製表機と関連製品を製造および販売する独占権をB T C社に与えた。同じ頃インターナショナル・タイム・レコーディング社も海外数か国に営業代表者をおいていた。そしてコンピューティング・スケール社は1902年にすでにトロントに工場を開設し、そこで製造された各種製品をヨーロッパの代理店に輸出していたのである。¹⁰⁾

I B Mの前身諸会社の海外活動を簡単に振り返ったが、次に1920年代のアメリカの事務機器製造業者を含む金属製品製造者の海外事業活動の足跡を簡単にみておくことにしたい。M. ウイルキンズによれば、当時ヨーロッパに対して技術優位を保持していなかったアメリカの航空機産業とは対照的に、事務機器、ミシン、農業機械などの新製品を標準部品によって大量生産することに成功していた機械製造企業は国際的技術優位を保有し、それを基礎に海外へと進出した。そしてそれは継続的かつ世界的規模で進行した。ヨーロッパにおけるアメリカの事務機

器製造業者たちはその動向を代表していたといえる。ナショナル金銭登録機 (National Cash Register Co., N.C.R.) およびパロース加算機会社 (Burroughs Adding Machine Co.,) は第一次大戦前からヨーロッパに製造工場を保有しており、両者はこれを1920年代に拡張した。これに対してIBMの前身会社およびレミントン・タイプライター会社 (Remington Typewriter Co.) は¹¹⁾、戦前に、販売機関への直接投資を通じてヨーロッパでの販売活動をおこなっており、またIBMの前身会社の一つ (タビュレーティング・マシーン社 [Tabulating Machine Co.]) は、1908年にブリティッシュ・タビュレーティング・マシーン会社 (British Tabulating Co.) に対し同社の特許使用を認めるなど技術供与を行っていた。1920年代にIBMは——関税を回避するために——ヨーロッパにはじめて工場を建設し、そして1929年までには、IBMとレミントンの両社はそれぞれドイツ、フランス、およびイギリスに工場を保有した。他方、その他の合衆国の事務機器製造業者たちは、依然として単にヨーロッパに販売子会社を持つにとどまっていた。ヨーロッパでも自国資本による事務機器の製造が始まったが、アメリカの事務機器は品質および価格の両面で優位を保っていた。¹²⁾ 事務機器、ミシンなどを製造しているアメリカの企業はヨーロッパの市場なかでもイギリス、ドイツで大きなシェアを確保していた。カナダでは1920年代末頃に、事務用、家庭用、工業用、そして農業用機器生産の40%以上が、アメリカ人所有あるいは支配の工場からのものであった。アメリカはかかる製品の世界有数の輸出国であったが、アメリカの海外子会社や支店は、現地において完成品の販売、組立、および仕上げをおこなうことによって輸出を補完したのである。¹³⁾ CTR-IBMの国際分野への進出は、T. J. ワトソン (Thomas John Watson, ニューヨーク州生まれ、1896年にNCR社のセールスマンとなる。1913年に営業部長に昇進したが、翌年CTRに招聘され、後に同社社長となる、1874~1956年) が同社に入社した1914年以降に本格化していったといえるであろう。それまでの単なる統計機械の輸出にとどまらず、1917年にはカナダに最初の完全所有の子会社が設立されたのを初めとして、ヨーロッパ、中南米諸国に同様に完全所有の子会社を設立していった。こうした国外の事業は第二次大戦までは、すべてアメリカIBMの直接の指揮管理下におかれていた。

しかしその後IBMは第二次大戦後に本国での事業活動と国外での事業活動を明確に分割するために、国外での事業統括を目的にした子会社を1949年 (昭和24年) に設立した。それがIBMワールド・トレード・コーポレーション (IBM World Trade Corp., 以下WTC) である。IBMの国外事業部門は、それまではすべてアメリカIBMの管理下におかれていたが、それを廃し全面的にWTCに移行しようとするものであった。これはIBMが本国での事業活動と同様に国外での事業活動を重要視しはじめたあらわれであった。¹⁴⁾ WTCは本社をニューヨークに置き、世界を6分割 (ヨーロッパ、アフリカ、アジア太平洋、カナダ、中米、南米) し、それぞれに地域本部 (District Office) を設けた。¹⁵⁾

II IBM社の日本進出の経緯

IBMの日本進出に先立って、まず日本とIBMとの出会いについて少し触れておく必要があろう。そのなかでも特にIBMの日本法人の事実上の創始者たる水品浩の企業者活動についてみておかなければならない。

日本では第一次大戦（1914～18年）後、主要な企業のなかには企業組織や管理業務の近代化に取り組もうとする動きがあらわれはじめ、工場の生産現場の近代的管理のみならず、事務現場の合理化も認識されるようになった。そしてその後の産業合理化運動の展開にも刺激されてさらに作業の標準化、機械化、事務処理の能率化などが具体的に検討され始めるようになった。水品浩とIBMとの出会いは、当時の日本の企業が事務機器への関心を喚起されるなかでのことであった。

水品浩¹⁶⁾は、1915年（大正4年）に森村組（1876年創立）に入社した。森村組は、当時陶器の貿易会社として国際的に知名度のある会社であった。その後1918年（大正7年）に森村組を改組して森村商事株式会社が成立したときに水品浩も同じく森村組から森村商事に移籍し、東京日本橋の本社事務所に勤務し輸入事務を担当するようになった。その後、彼の語学力などの才能が認められ、1920年（大正9年）8月に森村商事の在米支社の森村ブラザース商会（ニューヨーク所在、主要な業務は日本陶器合名会社¹⁷⁾の製品の販売）へ派遣された。水品浩は、森村ブラザースでの勤務の傍ら語学力を磨き、さらに夜間の商業学校で近代的な経営管理手法を学ぶなどその後の経営者としての水品の高い見識力の基礎を養った。そうしたなか水品浩とIBM機との出会いの発端は、日本陶器の事務処理の能率化を目指して、ニューヨークを訪れた同社の加藤理三郎（当時取締役兼支配人）が統計会計機の選定を森村ブラザースに依頼したことにはじまる。水品浩がその機種選定の担当者になったのである。当時の米国では、統計会計機は主にホレリス式とパワーズ式¹⁸⁾の二つの機種が支配的であり、どちらの機種を選定するかは重要な選択であった。

森村商事のIBMとの代理店契約締結の経緯

機種選定を任された水品浩は、両機種を綿密に研究し、その結果1924年（大正13年）にホレリス式を選定した。しかし、IBM機を森村商事を介して購入し日本陶器に納入するに際して幾つかの問題点が浮上してきた。それは、当時IBMは海外における同社の機械の使用についてはアメリカ本国同様に売り渡しを認めずレンタル方式での営業の原則を堅持していたことと、もう一つは森村ブラザースを通じて日本陶器がIBM機を導入して使用することにしても、アメリカ本国から遠く離れ、しかも機械の保守管理ができる人材のいない日本へのレンタルはできかねるというものであった。当初森村商事は、IBM機の買取りを予定していたが、こうしたIBM側の姿勢に森村商事は、森村社長の英断でレンタル方式での使用については受入れを決めた。一方機械の保守管理要員の不在については、水品浩が自らIBMの機械実習生として

IBMエンディコット工場で教育を受け、水品浩が帰国の後に森村商事がIBMの代理店となる構想が浮上した。水品浩は、約1年間エンディコット工場で実習を受け、ホレリス式機械について機能、メカニズムを研究し帰国した。水品浩が帰国した後、森村商事はIBMとの代理店契約を決し、1925年5月に正式に契約を締結した。そして1925年8月には、早くも輸入第一号機が神戸港に到着し、9月に日本陶器の名古屋事務所に設置されたのである。¹⁹⁾

森村商事の営業活動と代理店契約の解除

当時、日本における事務機器はパワーズ機が支配的な地位を築いていた。それは、日本政府が1920年（大正9年）の初の国勢調査（10月1日初回実施）に際して、三井物産を介しパワーズ機を導入したことに端を発し、以降パワーズ機が日本の市場を支配するようになっていた。こうした状況のもとで森村商事はIBM機の販売を促進しなけりなかつた。水品浩は、販売を担当するについて営業拠点を名古屋から東京に移し、さらに機械の展示と操作などのデモンストレーションを目的に展示会を企画した。その展示会は政府各機関、金融機関、生命保険会社などを主な対象とし、日本最初のIBM機の展示会を1926年（昭和元年）11月19日から東京日本橋の森村銀行にて開催した。期間中に見学者が多数訪れ大いにIBM機の使用契約の成約が期待されたが、結果は意に反して一件の契約も得られなかつた。それは、一つにはIBM機の機能が当時の日本企業の事務管理の水準に対して高度過ぎていたためIBM機の機能を十二分に活用できる企業が見受けられなかつたことと、もう一つには機械のレンタル価格が割高であったことが挙げられる。この結果に失望した森村商事は、早々とIBM機の事業に見切りをつけ、当時事務機器輸入会社として良く知られていた黒沢商店²⁰⁾に代理店契約を移管することとなった。

黒沢商店への営業活動の移管

1927年（昭和2年）1月に黒沢商店は、森村商事からIBM機の輸入・レンタル業務を引継ぎ営業活動を開始した。その後黒沢商店は1937年（昭和12年）までの10年間にわたりIBM機の販売に従事することになる。水品浩もこの時森村商事から黒沢商店に移籍し、IBM統計機械担当者として再出発をしている。黒沢商店に移った水品浩は、会社の方針に沿いIBM統計会計機のカatalogとレンタル料金表を作成し、営業活動に奔走した。しかし、呉海軍工廠と内閣統計局から受注に成功したものの、民間分野からの受注は皆無に等しかつた。それは上述した点とIBMのレンタル方式なる用語が、使用者にとって耳慣れないものであつたことなどによるものであつた。しかしこうした行き詰まりの状況を打開させる好機が訪れた。それはIBM405シリーズが、1932年（昭和4年）にアメリカIBMで開発され、レンタルが開始されるとアメリカ国内の主要保険会社が次々とそれらの導入をはかり²¹⁾、アメリカ国内での標準機と目されるようになった。日本においても日本生命、帝国生命（現朝日生命）が同機に注目しはじめ、1934年（昭和6年）に相次いで黒沢商店を介して導入を開始した。これをきっかけに保

険会社を中心にIBM統計会計機は認識されていくことになる。

ところで当時の日本の保険業界で主導的な地位を占めていた日本生命は、事務の機械化についても日本において先駆的で代表的な会社であった。すでに1925年（大正14年）にはパワーズ式統計機械による事務処理を目的に同機を購入し、責任準備金の積立計算、大蔵省提出の諸データ作成、外務員の成績統計の作成などに使用していた。まもなく同社は保険販売の業務整理に統計機械を全面的に採用することを決定した。ちなみに昭和初年には大手の五大生命保険会社の場合、契約件数が年間数万件、年度末の契約保有件数では数十万件に達するようになり、契約ないし販売データの大量処理が不可欠となっていた。したがって従来のような証券販売報告書にもとづく外務員を単位とした記録の作成よりも、販売1件を単位としたパンチ・カード式の記録カード作成の方が能率的であった。こうしてIBM405シリーズ統計会計機の登場以来IBMの統計機械が注目されはじめるとともに、IBMによる日本法人の設立が具体性を帯びてきた。

こうした日本での市場の拡大はアメリカIBMの注目するところとなり、それまで格別の関心を日本に向けてこなかったIBMの対日戦略に変化を与え、IBMの日本進出の機運がにわかに高まっていくこととなった。このようにIBMが日本進出を考え始めた背景には、日本において漸く事務機器への関心と理解が深まり大手生命保険会社を中心に市場の拡大が期待される状況が作りだされはじめていたという点が考えられることと、もう一つはメーソンが指摘しているように、当時の日本は後発工業国でありながら大恐慌の影響からいち早く立ち直り、そして1930年代を通じて年率5%以上でGNPが増大し、それと同時に日本の軍事的支配もしくは影響力が及ぶ領土の拡大が進行したことが、IBMなどの外国企業に対日進出の大きな動機を与えたことも考えられるであろう。国内経済がめざましく向上し、同時に海外領土が拡大し、ダイナミックな発展を見せている日本は外国企業にとって魅力的な市場と映ったことは想像に難くない。さらにIBM機への需用の増大が見込まれるに及んで、相当の保守サービス要員の必要性が認識され、日本市場への単なる代理店を介しての輸出より、むしろ在日子会社設立による進出をIBMに選択させたことも一因として含められべきかもしれない。そしてそうしたことは同時にIBMのパンチ・カード・システム機械が現地日本の競争（潜在的競争）企業に対して圧倒的な技術的優位性を有していたことがその日本進出を可能にした基本的な条件であったことも忘れてはなるまい。

III IBM社の在日子会社の事業活動

日本ワットソン統計会計機械の設立

IBMは日本市場へ注目しはじめると同時にアジア諸国にも目を向け、アジア各国で事業活動を開始した。1934年（昭和9年）には英領マレーシア（現シンガポール）に事業所を設立し、さらに同年仏領インドシナのヤンナン鉄道にIBM機を納入した。翌1935年（昭和10年）には

フィリピンのマニラに事業所を開設するなど次々とアジアでの活動を活発化させていった。²²⁾

日本での活動に目を転ずると、日本生命など大手生命保険会社が次々とIBM405モデルを導入し始めた日本市場の拡大を予見して、IBMのヨーロッパ総支配人のJ. ホルト (John Holt) とベルギー出身の男爵でIBMの国際事業活動に深く関わっていたG. D. シェバリエ (Guy de la Chevalerie) が1936年 (昭和11年) に来日し、日本市場におけるこれまでの代理店経由の輸出中心のIBMの日本戦略の見直しと、今後の日本での戦略を検討した。そのため数か月に及ぶ市場調査を実施した結果、両者は日本市場の将来性を確信し、完全所有の現地子会社を設立することでの日本進出という結論を出した。そこでこれを実現するためシェバリエは黒沢商店に協力を求めたが、黒沢商店はこれまでのIBM機販売での予想以上の出費を理由にそれ以上の協力は辞退したが、すでに得意先との間で契約済みのIBM機器の納入についてはIBMの子会社への引継を承諾し、さらに同商店の水品浩を含むIBM機器販売関連の営業担当社員のIBM子会社への移籍についても受諾した。シェバリエは、当初協力を求めた黒沢商店が辞退したので新たな協力者を求めることになり、渋沢敬三に協力を依頼した。渋沢敬三は明治時代の経済界の傑出した指導者であった渋沢栄一の直系の孫で、後に大蔵大臣を経験した人物であった。渋沢敬三の協力を得て、IBMの日本法人設立はにわかに実現へ向い、1937年 (昭和12年) に資本金50万円で、本社を横浜山下町におく「日本ワットソン統計会計機械株式会社」 (以下日本ワットソンと略称) が設立されたのである。

日本ワットソンは、社長に渋沢智雄 (渋沢敬三の弟)、代表取締役兼技術顧問にシェバリエ、営業部長に黒沢商店から移籍した水品浩、同じく同商店でIBM機器の販売を担当していた従業員を受入れて営業活動を開始した。設立当初の営業内容は集計機、記録機などの機械類の売買と賃貸であった。営業開始後まもなく日本ワットソンは、パンチ・カード・システムの稼働にとって不可欠な消耗品であるカードの品不足に直面した。それはアメリカIBMからのカードの輸入が対ドル円為替の下落により価格が高騰し、国内営業、サービスの面で支障を来すという事態であった。こうした状況に対して水品はカードの国内自給生産を強く主張し、その結果カードの国内生産に踏み切ることとなった。その工場は横浜山下町の社屋裏手に建設し小規模なものであったが、一応カード生産の体裁を整えることになった。日本でのカード製造は、ドイツの子会社の例に習い、アメリカ製の原紙裁断機、ドイツ製の糊付け機、両端カット機などの機械を輸入し、1939年 (昭和14年) から生産が開始された。

日本ワットソンは、設立後おおむね順調な経営を辿っていったが、しかし太平洋戦争が迫るにつれて日本政府は日本ワットソンの事業活動を制限しはじめ、1940年 (昭和15年) の秋からIBM機器の輸入許可取得を事実上不可能としてしまった。その後一段と国内に外資排斥の機運が高じ、それにつれて日本ワットソンへの制限もさらに増大するにおよんでIBMは日本ワットソンの外国人スタッフを日本人に替えたり、日本ワットソンの株式の20%を渋沢財閥に売却しようとするなど、ぎりぎりまで日本ワットソンの日本企業化を進めたが、ついに1941年 (昭和16年) 末に代表取締役のシェバリエがベルギーに帰国した。このため水品浩が最高経営責任

者に就任し経営責任を引き継ぐこととなった。²³⁾ 水品はかかる状況下での営業活動の厳しい前途を察して、営業部門のスタッフを必要に応じてサービス部門に移すことを決めた。太平洋戦争開戦後の1941年12月（昭和16年）に日本ワットソンは敵国資産に指定され、政府任命の管財人による管理の下に置かれることになった。しかも開戦後まもなく水品浩はスパイ容疑で逮捕され、長期に拘留されるという不遇に見舞われた。結局日本ワットソンは、設立後わずか5年で営業活動を休止するという事態に追い込まれてしまった。当時IBMのパンチ・カード・システム機械が単なる統計機械としての機能にとどまらず、戦時の諸活動において経営機械化の手段として重視されつつあったこともあり、重要機械製造事業法による重要機械にIBM機械が指定された。このため管財人は、ユーザーを中心としてサービス業務を継続するための新会社を設立することになり政府の承認を得た。東京芝浦電気などが中心になり日本ワットソンの事業継承を目的に日本ワットソンから資産を引き継ぐ形で日本統計会計機株式会社を1943年（昭和18年）3月に資本金100万円で設立し、日本ワットソンの「化身」とした。²⁴⁾ 戦争中は、この日本統計会計機械が日本ワットソンの業務を引継ぎ、代行した。そしてその後日本ワットソンの事業が再開されたのは、太平洋戦争が終結した数年後の1950年4月（昭和25年）のことであった。

日本ワットソンの組織と営業戦略

戦前日本ワットソンは、戦争という異常な環境に遭遇し短い期間のみの営業活動となったが、改めて設立当初の組織や営業活動はどうなっていたのか簡単にみておこう。

黒沢商店時代には、IBM機械の販売についてはこれといった組織や分担もなくただ水品浩が中心となって、ごくわずかな人員で営業活動が進められていただけであった。一方日本ワットソンは設立されたときは小規模な組織であったが、アメリカIBMの経営にそくした組織とマネジメントが導入され、適用された。組織のうえで特徴的なことは、営業すなわちセールス部門とサービスすなわち機械器具全般の保全、補修など技術上の業務の部門とが区別されたことがそれである。セールス部門では黒沢商店から移籍した水品浩が営業部長の地位につき営業活動を統括するようになった。一方サービス部門は1938年（昭和13年）春にIBMからチャールス・M. デッカー(Charles M. Decker) が派遣され、サービス部門の責任者となった。²⁵⁾

1941年（昭和16年）の組織図

シェバリエ室 1名	セールス室 13名	サービス室 15名	会計部 4名	カード部・展示会 13名	庶務部 4名	記録部 2名

（注）サービス室には大阪と名古屋の事務所を含む。

出処）日本アイ・ビー・エム『前掲書』，69ページ。

次に一応の組織を整えた日本ワットソンの営業活動について一瞥し、戦前期にどのような顧客に、どのような営業活動をしていたかを簡単に振り返ってみたい。日本ワットソンの短い営業期間の最大の顧客は日本ワットソン創立以前からの顧客である大手生命保険会社であった。日本生命、帝国生命などにIBM405を設置して以来日本ワットソンは、その他の生命保険会社への納入を目的に本格的に営業活動を開始していた。その結果1937年（昭和12年）には住友生命にIBM405を納入している。続いて翌年には第一生命がそれまで使用していたパワーズ機をIBM405のパンチ・カード・システム²⁶⁾に切り換えるなど、着々と生命保険会社への納入をすすめていった。そしてその後IBM機とパワーズ機の比較調査を進めていた安田生命も1939年（昭和14年）にIBMの採用を決め、日本の大手生命保険会社（明治生命を除く）がこぞってIBM機を採用するところとなった。²⁷⁾

このように日本ワットソンの主要な顧客は生命保険会社を中心に政府機関、武田長兵衛商店（現武田薬品工業）、塩野義商店（現塩野義製薬）および日本陶器などであった。しかしその他の工業関係の民間企業でのIBM機器の採用は、割高なレンタル料やIBMの高度な機能をフルに活用しようとする企業がなかったことなどが原因し伸び悩んだ。そこで水品浩は、軍需向けに量産を始めていた航空機製造分野が有望と考え、まず当時幾つかあった航空機製造企業の中で立川飛行機に目を向けた。立川飛行機は、1924年（大正13年）11月に石川島造船所の航空機生産部門から分離し、さらに1936年（昭和11年）4月に立川飛行機と改称しところから生産が軌道にのりだし、日中戦争勃発後には三菱重工、中島飛行機に次ぐ有力な航空機製造企業となっていた。立川航空機は、1939年（昭和14年）末に同社の主力工場の立川工場にIBMのパンチ・カード・システムの導入を決めたため、日本ワットソンは直ちに生産管理システムの設計に取り掛かり資材管理、作業管理、賃金計算などの業務を網羅するシステムを完成した。このシステムの特徴的なところは、同社の事務管理を統括する計画課にパンチ・カード・システムを設置して資材管理、原価管理および賃金計算を同時並行的に遂行するようにした点である。このシステムの運用を可能にしたのはIBMの照合機（コレクター）の機能であり、各種のクーポンとカードが各工程を並行的に進むように設計され、これらカードを照合機で照合したり組み合わせることにより多数の部品を用いて製品を生産する複雑な生産管理に威力を発揮し、当時におけるパンチ・カード・システムの活用の一つのモデルとなった。²⁸⁾

戦後の会社復活と事業活動

戦中、および終戦直後のIBMのパンチ・カード・システムの事業は1943年（昭和18年）設立の日本統計機械によって継続されていたが、IBMの日本での事業再開の動きが1947年（昭和22年）頃から目立つようになってきた。しかしながらIBMが日本での事業を再開するには、日本ワットソンの敵産管理を解除することと、日本統計機械から機械および事業を返還させ、ロイヤリティの支払いを求めるという一連の法的手続きが必要であった。このためマニラ駐在支配人のマレン（T.K.Mallen）が本国IBMの代表として来日し、日本での事業再開の責任

者として当時横浜米軍に勤務していた水品浩を選任し、一連の日本での事業再開のための業務を同氏に委任した。まず水品浩は1948年（昭和23年）10月に大蔵省に対して日本ワットソンを代表し、敵産管理解除の申請書を提出した。そして翌年8月8日にはGHQから日本ワットソンの資産管理解除の指令が発せられ、日本ワットソンは戦前の状態に復帰することとなった。²⁹⁾ このようにIBMが日本での事業を早期に再開できる条件作りが他と比べ比較的円滑に進んだ背景には、戦前戦中からのアメリカ軍とIBMの関係がなにより貢献しているといえる。それは太平洋戦争開戦前からアメリカ軍ではIBMのパンチ・カード・システムを採用しており、開戦後もアメリカ軍とともにIBMのパンチ・カード・システムはIBM職員と一緒に前線を移動していた。こうしたことが終戦後の日本にも同じように持ち込まれ、各種統計がGHQ指令に基づきIBM機を使用して作成された。終戦後のGHQによるこうしたIBMパンチ・カード・システムの使用が、その後のIBMの日本での事業の早期再開に一役買ったといえよう。³⁰⁾ こうした点についてM. ウイルキンズは、戦後1950年代初期にアメリカの会社が日本で事業再建にとりかかった際、それらのほとんどは日本資本との合弁事業形態をとったなかであって、IBMの完全所有の子会社として日本ワットソンが、早期に事業を再開したことは例外的なことであったとしている。³¹⁾

日本ワットソンは、資産管理解除の指令を受けた1949年（昭和24年）6月に事業の再開に先立ち、日本ワットソンの総会を8年ぶりに開催した。これを機に日本ワットソンは、社名を一新し日本IBMと称することになった。1950年（昭和25年）4月に、いよいよ日本IBMの業務が再開された。社長には戦前日本ワットソン時代に来日したチャールス・M・デッカーをトップに、日本ワットソン時代から唯一の日本人役員であった水品浩が常務取締役役に選任された。水品は会社再開後の事実上の中心人物となり、社員を指揮し、業務を拡大し、世界各国に所在する現地IBMのなかでの日本IBMの地位向上を目指して奮闘した。水品浩は後に日本IBMの社長、会長を歴任することになり、日本IBMの事実上の創始者と目されている。³²⁾

機械の国産化への移行

日本IBMの事業は、集計機、記録機・時間記録装置などのIBM機械および機械システムの売買および賃貸、特許免許方法の取得利用などWTCからの機械と技術の輸入により成り立っていた。その後、一部の機械の国内製造を目指し賃貸、販売業務のみならず製造分野へも進出していくことになる。1953年（昭和28年）に南糀谷工場が完成しアメリカ軍の払下げの機械の修理が始まった。すでに機械の修理の事業は大森工場（昭和25年）から行っていたが、南糀谷工場はより規模が大きく整備された工場であり、この工場から機械の修理および国産化が開始されたのである。当初の日本IBMの製造部門であった大森工場は、戦後の機械輸入の困難を克服するために中古機械のリコンディション（解体した機械を原形のまま再生）して当座の需要を賄うという、逼迫した事情から生まれたものであったが、一方南糀谷工場は機械工作能力が向上し技術管理体制も一応整ったものとなり、一貫国産化が可能となる条件がある程

度整備された工場となった。そして既存の外国機械を解体して再生するのではなく、新規に各部品を製造して完成品を作り上げるという真の意味での国産化第一号機は1954年（昭和29年）にはじめて出荷された。³³⁾

おわりに

以上、IBMが大正年間に日本の代理店を通じて日本へ統計会計機械の輸出を開始し、その後その代理店が当初の森村商事から黒沢商店へ変わるなど幾度かの変遷を経た後に、第二次大戦前に日本の横浜に進出して完全所有の子会社を設立し、機械の輸入とその供給をはじめ、その後小規模ではあるが日本でカード生産のための工場を設立し、経営するに至った経緯、そしてそれが太平洋戦争開戦とともに事業を一時休止するという不遇を経験し、戦後再び事業を再開し、社名変更を経た後に、IBMパンチ・カード・システムを国産化しようとするまでを概観してきた。標題の「IBM社の日本進出」からいえば、さらに言及すべきいくつかの課題が残されている。特に戦後1950年に日本ワットソンの社名が日本IBMと改められその事業が再開されたが、その会社がどのような理念のもとで事業を遂行しようとしたのか、どのような組織を形成したのか、さらにIBMパンチ・カード・システムの普及が日本の企業の経営発展にどのように貢献したのか、そして日本IBMの事実上の創始者である水品浩の戦後日本IBMにおける企業者活動や経営理念などについて十分論及できなかったことは遺憾である。今後、さらに内外資料を掘り起こし、再度論述を試みるべき課題である。しかしながら、ここでは以上の叙述の中で明らかとなった点を幾つか取り上げて結びとしたい。

1. IBMによる海外活動展開の基礎をなしていたものはなんといっても同社が保有していた国際的な技術上の優位性であろう。特に同社が特許を所有していたホレリス式統計会計機は、1890年代から今世紀にかけてのアメリカでの大量生産、大量販売時代の到来と共に、大量化した事務処理を迅速化することを可能にする機能を持っていたために、産業界から大いに需用され、産業界の期待に応えた。かくしてホレリス式統計会計機は、アメリカ国内で確固たる地位を築き、その技術的優位性を基礎に海外へと進出することになるのである。
2. IBMによる海外活動は、アメリカ国内の諸工場で製造された製品の輸出から始まった。第二次大戦後もこうした機械の世界各国への供給は増大していったが、それら機械に対する潜在的な需用の増大に比べてIBMの海外事業活動は決して満足できるほどのものではなかった。ここにIBMは、海外へのより一層の事業展開を目指して1949年（昭和24年）にIBMの100%出資にかかわるIBMワールド・トレーディング（WTC）を設立することになる。この会社はアメリカ国外の事業活動の一切を取り仕切るものであり、これによって、海外各国における機械の製造および供給がより容易に拡大されることを期待したものであった。³⁴⁾
3. IBMの海外活動は、まず製品輸出からはじまり、やがて海外現地で製造活動を展開するという道を進んだ。カナダ、ヨーロッパにおいてそうであった。IBMが、製品輸出を海外

現地生産に切り替えた主な理由は、各国での関税を回避するものであり、製品輸出によって現地市場を確保できなくなるという危機がその背景にあった。日本においては最初森村商事を通じての輸出活動からはじまり、黒沢商店へ代理店契約が移行するなどの変遷を経た後に、日本の大手生命保険会社を中心に統計会計機への需用が増大するなか、IBMの100%出資にかかわる在日会社である日本ワットソンが設立されるに至った。企業が海外に子会社を設置するのは、それらが、投資先国の既存もしくは潜在的競争企業よりも高い収益をあげることができる寡占的優位を備えているからである。さもないと、地理的にも文化的にも遠隔の地で事業を営むことからくるさまざまな不利益のために、早晚現地企業によって追い出されてしまうことになる。こうした不利益を相殺してなお余りある優位性を現地企業に対して有していることが、海外直接投資を誘発するという。³⁵⁾ このことはIBMが日本に現地子会社を設立した1930年後半といえは経済統制の強化、日米関係の険悪化、日中戦争の勃発など外国企業を取り巻く環境は厳しかった。しかしそうしたなかでIBMの日本進出が行われた背景には、同社が保有していたパンチ・カード・システム技術の日本への移転が期待されていた。前述したようにこれらシステムは、重要機械製造事業法により重要機械に指定され、国産化の努力がなされていたのである。IBMの日本進出は、当時高揚するナショナリズムや軍国主義のうねりが日本を席卷していたとはいうものの、日本政府の選別的外資導入政策の一つとして行われ、その技術の日本移転については日本政府も頭を下げざるを得なかったといえることができる。

4. IBMの在日会社日本ワットソンは、1937年（昭和12年）に横浜山下町において資本金50万円というささやかな会社として発足し、輸入機械の供給とカード生産を主な業務として営業活動を開始した。しかし太平洋戦争が迫るにつれて、同社の事業活動は外資排斥の標的にされた。同社は、同社株の売却、外国人スタッフから邦人への変更など日本企業化への努力をなしたが、結局代表取締役の離日に至り、同社の活動は水品浩の手に委ねられた。そして太平洋戦争がはじまり、日本ワットソンの戦前の活動は、敵国資産の指定という措置とともに短い営業活動を終えることとなった。

戦後、日本ワットソンは、日本IBMへと社名を変更するとともに、営業活動を再開した。戦後、企業経営の合理化にともなう事務の近代化によりパンチ・カード・システムの需用は大きく広がり、日本IBMの業績もそれにつれて向上した。そして、同社は戦後の機械輸入の困難という事態からはじめた日本国内の中古機械の修理、そしてそれら機械の販売から、さらに一步踏み出す形での機械の国産化に向けた企業努力がなされはじめた。そして従来のパンチ・カード・システムのレンタルおよび販売からそれら機械の国産化へと大きく変貌を遂げていくことになる。

最後に本稿の作成に際して、神戸大学経済経営研究所附属経営分析文献センターよりIBMの初期の頃のアニュアル・レポートをはじめ数々の史料の提供を受けた。記して感謝申し上げたい。

<注>

- (1) Mira Wilkins, *The Maturing of Multinational Enterprise : American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Press, 1974, (江夏健一, 米倉昭夫訳『多国籍企業の成熟(上)』, ミネルヴァ書房, 1978年12月.) 2-3 ページ。
- (2) 江夏健一, 米倉昭夫訳『前掲書』, 34-35ページ。なおこれらのほかに数多くの外国企業が戦前日本に進出している。それらについては次の文献を参照されたい。宇田川勝, 「戦前日本の企業経営と外資系企業(上)(下)」, 『経営志林』, 第24巻, 第1号, 2号, 1987年4月, 5月。桑原哲也, 「第二次大戦前の外国企業の対日投資—二次文献の調査にもとづいて—」, 京都産業大学, 『経営経済論叢』, 第26巻, 2号, 1991年, 9月。四宮正親, 「戦前日本における企業経営の近代化と外資系企業」, 『経営史学』, 第29巻, 第3号, 1994年。
- (3) 江夏健一, 米倉昭夫訳『前掲書』, 65ページ。
- (4) 宇田川勝「前掲稿(上)」, 16-17ページ。
- (5) Mark Mason, *American Multinationals and Japan : The Political Economy of Japanese Capital Controls, 1899-1980*, Harvard University Press, 1992.
- (6) 拙稿「M. メーソン著『アメリカ多国籍企業と日本, 日本の外資統制の政治経済学, 1899-1980』研究(1)」, 愛知学院大学, 『経営学研究』, 第6巻第1号, 1996年10月。
- (7) 1996年時点でのIBMの所有する子会社設置状況は, IBM・ワールド・トレードを含め米国内, 国外に所在するものは全部で80社を数え, ほぼ全世界を網羅するように配置されているといえる。日本IBM (IBM Japan) もその一つに数えられる。参考までに1993年から95年までの地域別の収入状況の推移をパーセント表示で見ると次のようである。

(%表示)

	1995-94	1994-93
北	11. 1	4. 1
ア メ リ 米	11. 1	3. 0
カ ナ ダ	11. 7	15. 8
ヨーロッパ・中東・アフリカ	9. 6	5. 8
ア ジ ア 太 平 洋	22. 2	13. 4
ラ テ ン ア メ リ カ	6. 3	0. 7

Moody's Investor Service, *MOODY'S INDUSTRIAL MANUAL*, 1996, VOL.1, A-1, PP.236-237.

- (8) 前掲「拙稿」, M. メーソンは著作のなかで, 1899年から1980年までの分析対象期間を次のように区分している。第一部 少し開いた扉(The Door Ajar) 1899-1930, 第二部 閉ざされる扉(The Sliding Door) 1930-1940, 第三部 閉ざされた扉(The Closed Door) 1940-1950, 第四部 遮蔽する扉(The Screen Door) 1950-1970, 第五部 内なる扉(The Inner Door) 1970-1980, でありIBMの日本進出は第三部の114ページ以降で取り上げられている。
- (9) 坂本和一『IBM—事業展開と組織改革』, ミネルヴァ書房, 1985年11月, 13-14ページ。
- (10) ハーマン・ホレリス(Hollerith, H.) は, 1880年にアメリカ政府国勢調査官として働き始めたが, 1890年の国勢調査の集計作業のための新しい機械が求められていることから, 製表機(tabulating machine)の開発を命ぜられ, 開発に打ち込み, 1886年に最初のホレリス式機械を完成した。渡辺進他『機械化会計』, 同文館, 1956年6月, 53ページ。
- (11) タイプライターの開発と普及については, 井上忠勝「アメリカにおける事務機械化史の一節——タイプライターを世に送り出した人々——」, 『経営機械化叢書』, 第4冊, 神戸大学経済経営研究所, 1961年, 75-88ページを参照されたい。
- (12) Robert Sobel, *IBM : Colossus in Transition*, Time Book, 1981. (青木栄一訳『IBM—情報巨人の素顔—』, ダイヤモンド社, 1982年7月, 167-169ページ。

- (13) 江夏健一, 米倉昭夫訳『前掲書』, 88-89ページ。
- (14) 井上忠勝「IBM社の在外事業経営」, 『経営機械化叢書』, 第3冊, 神戸大学経済経営研究所, 1960年, 69ページ以降にWTCについての詳細が記述されているので参照されたい。
- (15) 日本アイ・ビー・エム『日本アイ・ビー・エム50年史』, 1988年10月, 92-93ページ。
- (16) 水品浩は, 1895年に横須賀に生まれ, 後父親の転勤で舞鶴に転居した。中学時代には海軍士官に憧れたが近視のために諦め, 父親の退職とともに横須賀に戻った。その後外交官などを志したが, 家庭の経済的な理由で大学進学を諦めたが海外生活への憧れが強く, 当時国際的に知名度があった森村組に1915年に就職した。横浜出張所勤務のかたわら夜学の英語学校で英語を学んだ。日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 10-11ページ。
- (17) 日本陶器は, 森村組同様に森村市左衛門(6代目)の手により, 1904年1月に日本陶器合名会社として愛知郡鷹羽村大字則武に創立された。創業時代は経営不振を経験したが, 森村組の支援で苦難の時代を克服した。主な製品は, コーヒー茶碗, 土瓶, 砂糖入, ディナーセットなどであり, 日本陶器の製品の販売が森村ブラザーズの最大の業務であった。上田實「森村組・日本陶器合名会社の経営」, 第17回中部経営史ワークショップでの発表レジュメより引用。1996年9月28日, 於 名城大学。
- (18) ホレリス式計算機械は, 1890年にアメリカ政府統計官であったDr. Herman Hollerithの手により最初に実用化された。これは1880年のアメリカでの国勢調査に当たって, 膨大な調査票の分類・集計をなす場合, 過去の手記的方法によると多数の人員と長期間とを要することからその機械的処理について政府がホレリスに研究を命じたことにはじまる。この研究によりホレリスは1886年に世界最初の穿孔カード式会計機を発明した。これはパンタグラフ式穿孔機と分類箱付電気統計会計機とからなる簡単な機械であったが, この機械が1890年の国勢調査においてニューヨーク市の調査に用いられた結果, 所要時間は調査一覧表の作成については手記的方法の3分の2, 資料の集計については手記的方法の6分の1に短縮された。以来, 改良を重ね, 当時の急激な発展を遂げつつあったアメリカの鉄道会社の原価計算, 料金計算など事務処理に活用された。パワーズ式は, アメリカ政府国勢調査局(U.S. Census Bureau)長官のS. N. D. Northが1907年にJames Powers氏に統計機械の製作を命じたことに端を発する。パワーズ氏はスライド式穿孔機(slide punch)および二段水平式分類機(two-horizontal sorter)を考案し, これら機械は1910年の国勢調査に使用された。パワーズ式はPowers Accounting Machine Co. によって製造されるに至った。IBM機械とパワーズ機械との違いは, IBMは電氣的機構を採用していたが, パワーズはそれを採用せず, もっぱら機械的方式を採用していた。機械的方式による場合, カードの読取り, 記号の伝達, 機械の制御はすべて機械的に行われる。この方式はIBM式機械の電氣的伝達方式に比して, 著しく複雑であるが, IBM式のごとく電磁気を利用しないので, その伝達が直接的である点に特長がある。渡辺進他『前掲書』, 54-55, 60ページ。
- (19) 森村商事は日本陶器据付用の機械を発注した。こうして最初の統計機械の1セットが1925年11月にニューヨーク出帆の日本郵船の前橋丸に船積みされた。その第1号機の価格は, 総額4,172ドル21セント, 輸入関税2,169円01銭であった。日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 22ページ。米花稔『日本経営機械化史』, 日本経営出版会, 1975年11月, 28-30ページ。
- (20) 黒沢商店は, 黒沢貞次郎(1875年東京生れ)が, 創立したわが国ではじめてのタイプライター輸入の事務機械商社である。個人商店であったが, タイプライター, 自動番号押印器機(ナンバーリング), 時間印刷機(タイムスタンプ), ホチキス, ルーズリーフ, カーボン複写機, 万年筆などアメリカ製の事務機器を取り扱う当時の日本の代表的な事務機器の輸入商社であった。昭和12年6月に, 日本ワットソンが設立されるまで10年間, ホレリス式統計会計機は, 黒沢商店によって扱われた。米花 稔『前掲書』, 30-33ページ。日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 30ページ。
- (21) 統計会計機の普及に対して保険業界が重要な役割を果たしたことについては, JoAnne Yates, "Co-evolution of Information-Processing Technology and Use: Interaction between the Life Insurance and

Tabulating Industries. 1 " Harvard Business Review 67 (Spring 1993) を参照されたい。

② 日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 44ページ。

③ M.Mason, op.cit., PP.118-119.

④ 米花 稔,『前掲書』, 1975年11月, 53-55ページ。

⑤ 日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 52ページ。

⑥ パンチ・カード・システム (穿孔カード式会計機) は、普通以下のような機械群から成り立っている。

① 穿孔機 (key punch) カードにパンチする機械。

② 検孔機 (verifier) 正しくパンチされているかをチェックする機械。

③ 分類機 (sorter) カードを並べかえるための機械。

④ 照合機 (collator) カードを照合したり, 2組のカードを併合したり, 配列をチェックするための機械。

⑤ 複写穿孔機 (reproducing punch) パンチ・カードの内容をコピーする機械。

⑥ 計算穿孔機 (calculating punch) カードにパンチされている数値相互間の四則計算結果をパンチする機械。

⑦ 会計機 (tabulator) パンチ・カードから文字または数値を読み取り, 数値の加減算を行い, その合計などを印刷する機械。

以上の機械群を使用して実行するシステムをパンチ・カード・システムと称し, つぎのような特徴を有する。事務処理がパンチ・カードの処理という形で行われるため, きわめて迅速に実行される。一旦パンチされたカードは何回でも使用できるので, パンチ・カードの分類を多様にして多種類の書類作成ができるなどの事務処理上の利点がある。渡辺進他『前掲書』, 53ページ。

⑦ 日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 60-61ページ。

⑧ 日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 63-64ページ。

⑨ 日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 85-87ページ。

⑩ M.Mason, op.cit., pp128-129.

⑪ 江夏健一, 米倉昭夫『多国籍企業の成熟 (下)』, 83-84ページ。

⑫ 米花 稔『前掲書』, 80-82ページ, 日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 87-90ページ。

⑬ 日本アイ・ビー・エム『前掲書』, 120-123ページ。

⑭ 井上忠勝「IBMの在外事業経営」,『経営機械化叢書』, 1960年, 参照。

⑮ Charles P.Kindleberger, American Business Abroad, 1969. (小沼敏『国際化経済の論理』, ぺりかん社, 1970, 26-30ページ。)