

## 電子データ処理フロンティアでの先駆者として：

## 個人的回想録〈後編〉

James W. Birkenstock

Pioneering: On the Frontier of Electronic Data Processing, a Personal Memoir, IEEE Annals of the History of Computing, Vol. 22 No. 1 pp.4-47のうち pp.33-39の部分を原著者およびIEEEの承諾を得て翻訳。なお訳および訳注は高橋 茂（歴史特別委員会委員長）が担当した。

\*〈前編〉は前号（42巻2号に掲載）

## 行き詰まりとその打開策

IBMと通産省との交渉は1960年12月半ば<sup>☆13</sup>遂に行き詰まってしまった。通産省側の交渉責任者の赤澤さん<sup>☆14</sup>は、私を脅かして同意させようとして、IBMが通産省の条件を飲まない限り、IBM Japanに対して厳しい制裁措置を講じる用意があり、結果として事業は弱体化し、将来の見通しは暗くなるだろうと宣言し、私が米国のIBM取締役

会にこの事情を知らせるように要求した。私にはべもなくこれを断った。通産省がどうしても強硬姿勢をとるのならIBMは受けて立つ用意がある、さらに、この認可問題について、私はIBM取締役会から書面による委任を受けており、IBMと日本政府の双方に最適な条件で解決することを任されていると赤澤に応じた。

この目的を実現するまでは、IBM側の交渉権限はすべて私にあった。私は赤澤に、交渉は行き詰まっており、これを打開するには時の経過を待つしかない。その間、交渉は中断と考えられ、この交渉でのIBMの立場を秘密にしておく義務もなくなったようだと言った。私は次の月曜日の夜11時に日本を離れるので、日本の儀礼に従って、月曜日の午後3時頃「さよなら」を言うための時間をとって欲しいと赤澤に申し入れ、冷却期間が双方の利益になることを希望すると言った。赤澤は、月曜日の午後3時に挨拶の時間を設定してくれた。

通産省を出てから私は、IBMの顧問弁護士である Dick Rabinowitzと水品に会い、通産省が制裁措置を発動した場合に備えて、IBM Japanが営業を継続できるような短期戦略を立てるように指示した。その後、ホテルに戻ると、日立CEOの倉田さん<sup>☆15</sup>から電話があり、日曜日の午後、彼の何人かの部下と東京のThree Hundred Clubでゴルフをやるという招待があった。このことから私は、交渉の行き詰まりがすでに通産省から日立に伝わっていたことを感じとった。

ゴルフのラウンド中に倉田は、通産省との交渉についての私の意見を求めた。いまや機密性がなくなったので、あたかも倉田が何も知らないかのように、交渉が行き詰まったこと、ならびに関連

☆13 原文には12月半ばとあるが、当時の会誌「情報処理」ニュース欄に掲載された「IBM社の技術提携問題一段落」と題する記事によれば、交渉が一時暗礁に乗り上げたのは10月ではなかったかと思われる。これについて、原著者に問い合わせたところ、「記憶に頼って書いたので、そういう記事があるならその方が正しいだろう。まあどうでもよいではないか。」という返事であった。参考までに上記の記事を以下に転載しておく。

「この問題は日本IBM社（IBMの全額出資による）が外資法によって配当の本国送金を認められず、その抜け道として、昭和31年親会社であるIBM社との間に特許およびノウハウを含む技術提携を申請したのに始まる。通産省はこれを認める条件として、日本IBM社の製造機種をパンチカード機械に限定するとともに、IBM社の特許使用を国内メーカー（日立、東芝、日本電気、富士通信機、三菱電機、松下、北辰電機）に許諾することを要求し、IBM社はこれを拒絶して今日に至っていたが、去る10月29日通産省の佐橋重工業局長とIBM社のパーケンストック副社長とが話し合った結果、次の基本的な点について双方が了解に達し、12月20日には外資審議会をも通って、ようやく一段落をみたものである。

(1) IBM社と日本IBM社との間において、(a) 両者間において、特許およびノウハウを含む技術提携を認める。(b) 料率は10%、期間は許可の日から5カ年。(c) 外資法にもとづく配当送金を認めるなどの特例措置を考える。(d) 製造機種はパンチカード機械など。

(2) IBM社と国内メーカーの間において、(a) IBM社は国内メーカーに現在および将来にわたる特許の使用を許諾する。(b) 料率は方式および機械に関するもの5%、部品に関するもの1%。(c) 期間は許可の日から5カ年。

特許については、今後個々のものについて具体的に検討することとなるが、一部メーカーが恐れていた計算機に関する基本的特許の如きものは実在しない。

しかし細部については、同社特許の使用によって、かなりの便宜が得られる部分がある。」

☆14 赤澤璋一。当時通産省重工業局勤務。1965年次長を経て、1969年同局長。1976年富士通副社長。1983年日本貿易振興会理事長。

☆15 倉田主税。当時日立製作所社長。1962年会長。1969年12月没。

するIBMの立場を彼に説明することができた。私が200ヤードを超えるロングドライブを打ったあとで、倉田はどうすればそんなに遠くに飛ばせるのかと尋ねた。私はボールのマークが“Titleist”でなく“MITI”だと想像して「こん畜生とばかりひっぱりたい」と「日本らしくない」返事をした。この返事に私のホスト(倉田)は腹を抱えて大笑いした。ゴルフ後のカクテルの時間に、倉田はこの交渉と差し迫ったその行き詰まりに関するIBMの立場について、コンピュータ事業を始めようとする日本の他のメーカーに話をする機会がないままに、私が日本を去るのは残念だと述べた。私は、本国での約束もあるし、明日の夕方には離日しなければならぬため、残念だと言った。これに対して倉田は、日本の将来のコンピュータメーカー幹部役員を集めた夕食会を日立がアレンジし、その席上で私がIBMの見解、ならびに通産省・IBM間の交渉でのIBMの立場を発表する機会を設けたいがどうかと尋ねた。私は同意するが、IBMが夕食会をホストしたいと答えた。クラブハウスを出る前に、倉田はその日の夕食を私1人ではなく、彼の部下である原口さんとともにするようにと執拗に勧め、私は了承した。その夕食の席上で、原口に「ダンスの相手(dancing partner)」を世話したいと言われたが、私は断った。夕食後、私はホテルに直行した。

翌朝8時にドアがノックされる音で目が覚めた。ドアを開けると、赤澤の部下の安藤さんが立っていた。最初に私の頭をかすめたのは、昨夜の原口の申し出だった。安藤は、朝11時に赤澤に会ってもらえるかどうか尋ねるために来たと言ったが、それならオフィスから電話すれば済むことなのにと私は思った。それでも私は安藤に私の部屋で朝食を一緒にするように誘い、赤澤の意図は午後3時の「さよなら」の会を11時に変更したいということかと尋ねた。安藤はその予定を変更するのではなく、赤澤がその前に私ともう少し話をしたいということだと説明した。私は不審に思ったが、これらの交渉の過程で思いがけない出来事には慣れていたので、午前と午後両方のアポイントメントを受けることにした。

午前11時のミーティングは赤澤、彼の部下の平松さん<sup>☆16</sup>、ならびに安藤と数分間緑茶を飲んでから始まった。赤澤が上着のポケットから書類を取り出して読み上げたが、その内容は、IBMに対する無条件降伏だった。私は驚きを隠すのに大変苦労したが、離日前に行き詰まりを打開してくれたことに対して赤澤に感謝し、双方が最終的な合意文書を作成するのに十分な時間を見込んで、近い将

来に会議をアレンジすることで合意した。午後3時に、私は「さよなら」の会のために再び通産省を訪問した。この席上で私は、我々が合意した一般的な条件に合わせて、IBMが最終的な合意文書を作成することを保証した。当然のことながら、ほかには何ら実質的な論議はなかった。緑茶をすすりながら、30分ほど儀礼的な挨拶をかわした後、私は「さよなら」を告げて別れた。

私はこの事態の展開を喜んだものの、いまや新しいジレンマに直面することになった。倉田が日本の将来のコンピュータメーカー5社とアレンジした午後7時の夕食会でこの思いがけない逆転劇をどう扱うかという問題である。ホテルへ帰る途中で、1つのひらめきがあった。運の良いことに、日本人のゴルフホストへのお土産にと思って、ゴルフの練習パター・クロック、ゴルフボール、および数本のパターを持ってきていた。夕食会での論議のためにとってある時間を大幅に潰す方法として、大急ぎで参加者によるパットのコンテストをアレンジすることが心に浮かんだ。そこで、私は夕食の前に、受付の絨毯を敷いてある場所で、ゲストだけによるパットのコンテストを行うと発表した。IBMの社員にはスコア係を務めてもらうことにした。NECの出川さん<sup>☆17</sup>がコンテストで優勝し、賞品のピンパターを手にして狂喜した。コンテスト終了後、夕食が始まったが、出発前のスピーチの時間はほとんどなくなっていた。私はゲストに対して(あたかも彼らがまだ知らされていないかのように)IBMと通産省が和解し、交渉の行き詰まりが打開されたこと、詳細は近々通産省から発表があるはずだと説明した。こうして私は3年間にわたる交渉で、初めて涙面ではなく笑顔で東京空港へ向かった。

このときの私の喜びは、夕食が始まる直前に起こった心温まる出来事でさらに高まった。突然平松が訪ねてきて、私をホテルのロビーに呼び出した。平松は、彼の英語力を振り絞って、長期間にわたる交渉で私が「立派な振る舞い」をしたことについて賛辞を述べに来たと言い、竹細工のピースで作ったロザリオを私に贈呈してくれた。このロザリオは、別府市長で、ローマンカソリック教徒である平松の義父の手彫りによるもので、私は今でもこの貴重な贈物を愛用している。

☆16 平松守彦。当時通産省重工業局勤務。同局電子政策課長を経て、1974年国土庁長官官房審議官。1975年大分県副知事。1979年以來5期連続大分県知事。

☆17 出川雄二郎。当時日本電気常務取締役。専務取締役を経て、1974年日電東芝情報システム社長。1997年4月没。なお1967~68年度の本会会長。

通産省の突然の降伏から数週間後、私はIBM Japanの認可と特許のクロスライセンス契約条件について日・英両語で作成した法的な書類を携えて日本に戻った。日本政府の担当官は、軽微な修正を加えただけで契約条件に同意した。結果としてIBM Japanは、5年間の認可を制限なしで受けることができた。当然の順序として、IBMは日本のコンピュータメーカー候補5社と特許のクロスライセンス契約を結んだ。この契約は、IBMとライセンスを受けた日本各社の双方に対して、妥当な率のロイヤリティで、同じく5年間の全世界でのクロスライセンスを与えるものである。その際契約書の署名にそれぞれが使った金製の万年筆は交換したが、ノウハウの交換は行うことにはしなかった。このころには、通産省が私という人間を信頼するようになり、通産省とIBMとの合意に関する記者会見では、頼まれて私が主スポンサーになった。

## その後の交渉

最初のクロスライセンスの実施からほぼ3年が経過したころ、日本のコンピュータメーカーはIBM製品に類似した製品やシステムを生産し始めた。多くの場合、これらの製品やシステムは、メーカー間でそれほど異なるものではなかった。各社からロイヤリティが振り込まれるようになって、我々は大きな問題があることに気がついた。製品やシステムのうちIBM特許でカバーされ、ロイヤリティの対象となる部分を特定するやり方が各社で異なるのである。たとえば、ライセンサーXとライセンサーYとがほとんど同じ製品を製造しているにもかかわらず、ライセンサーXが考えている彼らの製品のIBM特許対象範囲が、競争相手であるライセンサーYが考えている範囲よりずっと狭い場合がある。結果として同じ特許に対して、装置あたりのIBMに支払うロイヤリティが、ライセンサーXはライセンサーYより少ないということになる。ロイヤリティの算定基準の妥当性や公平性を主張し、立証することが、IBMにとって管理上の悪夢になった。さらに、このことはライセンサー、ライセンサー間での法的ならびに会計的な深刻な問題になった。言語障壁はこの問題をさらに悪化させることになった。

特許範囲についての論議が頻発すること、ならびにハードウェア技術が個別部品のサブアセンブリーから半導体集積回路に移行したことによって、ロイヤリティ率に基づく従来のクロスライセンス方式は、たとえ僅かなロイヤリティ率であっても、不適當になった。この問題を解決するために、私はIBMとライセンサー間の新たなクロスライセンス方式を提案した。具体的には、マシンあたり定率の使用料を支払うだけで関連するすべての特許のライセンスを受けられるようにしたのである。その結果、マシンの種々の部分をカバーする特許を特定し、その部分のコストや販売価格を計算するといった管理コストを削減できた。「定食オプション (Table d'Hotel Option)」と呼ばれるようになったこの方式によって、ロイヤリティの計算はIBMにとってもライセンサーにとっても簡単になった。私はまた、進行中の米国政府による独占禁止法訴訟<sup>☆18</sup>でIBMが数社に分割された場合には、日本語版のライセンス契約書の文言が問題になるのではないかという深い懸念を持っていた。そこで私は、1971年にIBMの弁護士力を借りて、日本語版のライセンス契約書のかなり本格的な改訂に着手した。日本、特に通産省に改定の意欲を持たせるために、「クロスライセンスにおけるロイヤリティの5年間バランシングペイメント (Five-Year Balancing of Royalty Payment Cross-License)」と呼ばれるようになったロイヤリティ支払い方式を考え出した。このロイヤリティの交渉では、双方が現在それぞれ所有している特許ポートフォリオの規模だけでなく、現在および今後5年間にわたる研究・開発・製造の能力を示す評価値を交換することが必要になる。

第1ステップは、この新しいライセンス計画を通産省に認めさせることであった。通産省は同意したが、IBMにとっては重要な文言の変更に関して、いくつかの質問があった。それは分割された企業へのライセンスに関するものであった。ジョンソン大統領政権の最終日に米国政府が独禁法違反のかどでIBMを告訴したので、米司法省が独禁法によってIBMの分割に成功した場合に備えて、日本語版ライセンス契約に適切な文言を盛り込むことが絶対に必要であった。私が盛り込むことに成功した文言によって、IBMが分割前に保持していた日本語版ライセンスの利益は、分割されたIBMのすべての部分が引き継げることになった(幸い、米司法省は1983年、IBMに対する告訴を取り下げたので、分割は実施されなかった)。契約改訂の焦点はほとんどがロイヤリティの支払い手続きを簡素化することと、双方に対してクロスライセンスでの5年間の完全な「行動

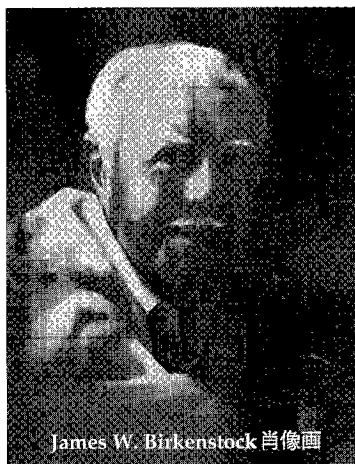
☆18 1969年1月米国司法省は、前年12月のControl Data Corporationによる告訴に引き続き、IBMを独占禁止法違反として告訴した。CDCの訴えは1973年1月に法廷外で和解に達したが、司法省の訴えは1982年2月、市場と産業の状況が変化したとして、司法省が取り下げるまで13年間続いた。後段で「1983年に取り下げた」とあるのは1982年の誤りである。

の自由」を保障することに向けられていた。期間を5年間にしたのは、IBM Japanが通産省と大蔵省から承認された認可期間が5年であることに対応したものである。これでIBMは、万一米司法省がIBMを数社に分割したとしても、個々の会社が日本のクロスライセンシーの特許を使えることになるので、大丈夫ということになった。

IBMと各ライセンシーは評価と交渉に基づいて、登録特許数が少なく研究開発力の弱い方の当事者が支払うべき金額について合意した。両者間における現在および将来の特許力の予測される相違を補償するためである。相対的な特許・研究・開発力を米ドルで表し、年払いにすることから、この方式はあらかじめ定めてあるクロスライセンス期間での年払いのバランスングペイメントとして知られるようになった。IBMとライセンシーを比べて、IBMの特許ポートフォリオや研究開発力が大きいことから、どの場合でもIBMは、合意に基づいて、6桁以上の年間ロイヤリティの支払いを受けることになった。「ロイヤリティのバランスングペイメント」という新しい方式を通産省が承認したので、残った問題は、各ライセンシーごとに支払い額を交渉することだけになった。IBMのCommercial Developmentにかかわる日々の管理業務から退き、1973年半ばには完全に引退した後、私は時間の大半をこれらの交渉に費やした。

このクロスライセンス方式が公平で、しかも管理業務の負担とロイヤリティ計算の問題が軽減されるので、日本のライセンシーはこの方式を受け入れ、他社とのライセンス契約にも採用するようになった。IBMの「クロスライセンスにおけるバランスングペイメント」という革新的な方式は、ついには一部の米国企業、特に、技術的に複雑な製品やシステムをカバーする特許ポートフォリオを有する米国企業でも採用されるようになった。米国の企業は、私を含むコンサルタントからの助言を受けて、この方式を知るようになった。私はIBMを退社後、知的財産の管理やライセンスを専門にするコンサルタントの活動として、クロスライセンス問題に直面しているさまざまな企業にこの革新的なクロスライセンス方式を推奨した。

交渉相手として、日本人、特に通産省の担当者は手ごわかった。しかし、ある場面で通産省側がIBM側より優位に立てそうであったにもかかわらず、多大の理解と同情を示してくれたこともあった。1970



令嬢Joyce Ann Birkenstockにより85歳の誕生日のために描かれたもの

年4月、私は東京に到着した直後、通産省担当者とのデリケートな再交渉の準備に取り組んでいた。これはIBMの特許クロスライセンス契約書の改訂に関するものであり、特に通産省が「行政指導」として提案した変更箇所が問題だった。ちょうど交渉が始まろうとしていたときに、フロリダにいた妻から緊急電話が入った。コネティカット州New Canaanの我が家が火災で、若干の家具を残して、ほぼ全焼したという。幸いなことに、

当時、家にはだれもいなかった。Jeanはフロリダの家にはいたので無傷で済んだ。できるだけ早く帰国しなければならない状況であった。別にそう頼んだわけではないが、通産省側は昼夜兼行で作業をスピードアップして、私の苦境に対応してくれた。しかも私の言い分は、押し問答なしで、すべて受け入れてくれた。

我が家が火災に遭って家財を失ったという噂が広まるにつれ、政府の高官やコンピュータ業界の幹部からお見舞いの挨拶が殺到するようになった。なかには挨拶とともにノリタケの食器、日本の工芸品、その他の家庭用品など、焼失したものの代わりが届けられることもあった。Jeanも私も、日本の友人や業界が示してくれた心からの理解と同情に深く感謝している。このことは私たちに日本の別の側面を理解させてくれた。

## 日本政府による表彰

IBMが日本のコンピュータメーカーにライセンスを与えたことは日本での画期的な出来事になった。事実、これらの企業は日本のコンピュータ業界の中心になった。日本は折りに触れ、コンピュータ業界ほど社会に利益をもたらしたものはないと公言している。1980年、日本のコンピュータ業界の20周年を記念する行事が開催され、当時大分県知事であった平松のアレンジで、私は東京会場で表彰された（平松は、通産省に30年勤めた後、九州の大分県知事になった。平松と私は今でもお互いに連絡し、お互いの家庭を訪問している）。朝日テレビは1994年、日本のコンピュータ業界とその黎明期に関するドキュメンタリーを制作した。カメラマンを含むグループが米国を訪れ、プログラムの一部として私をインタビューした。（完）

（平成12年10月12日受付）