

2026年3月25日公開

富田 克一オーラル・ヒストリー

ZEN 大学  
コンテンツ産業史アーカイブ研究センター

収録日 : 2024年9月13日  
インタビューイ : 富田 克一  
インタビュアー : 遠藤 諭・大石 和江  
インタビュー時間 : 2時間56分44秒  
著作権者 : ZEN 大学コンテンツ産業史アーカイブ研究センター

#### 注意

- ・この資料は、著作権法（明治32年法律第39号）第30条から47条の8に該当する場合、自由に利用することができます。ただし、同法48条で定められるとおり出所（著作権者等）の明記が必要です。
- ・なお、現代では一般的ではない表現や、特定の個人・企業・団体に関する記述を含め、必ずしも元所属組織による事実確認や公式な承認を経たものではない内容についても、ご本人の記憶等に基づく一次資料であることの意義を重視し、改変や削除などは施さずに公開しています。
- ・富田氏以外の発言は「——」となっています。
- ・はっきりと聞き取れなかった部分や、不明な箇所を「■■■」とし、あいまいな部分には「(?)」を付しています。

#### オーラル・ヒストリー

##### ○イントロダクション

——インタビュアーの遠藤諭です。

——大石和江です。

——本日は2024年9月13日です。これから富田克一氏のオーラル・ヒストリーをMetaMoJi（：株式会社MetaMoJi）本社にて行います。よろしくお願いいたします。

## ○NEC への入社背景と経緯

——基本的に時系列に沿っていろいろ伺いたいと思いますけれども、1 個目はですね、大学のどこから始めてもいいんですけどね、どちらで生まれになったかとかそういうのもいいんですけども、お仕事につながるあたりで、メニュー的には大学入学から入社まで、この辺。先ほどね、数理工学科というお話をしましたけど、まず何を学んで、バックグラウンドですね。

富田：私は京都生まれ京都市育ちで、大学出るまでずっと京都にいました。学校は京都大学工学部、数理工学科というところに入りまして、そこの卒業ですね。その中では、専攻は応用力学ということで、どっちかというとな数学物理でいうと、物理の方なんですけど、なぜ数理工学を受けたかというところで申しますと、電子計算機という講座がある。その当時でも、たぶん、そんな専門の教室があるというのは、たぶん他なかったような時代です。

——他の大学も含めてそんなになかったという感じですか。

富田：なかった。

——まだ情報学科がない。

富田：情報学科もなかった。数理工学も情報工学みたいな名前が変わったりもするんですけど。それで、いわゆる電子計算機という言葉に踊らされてですね。これだということと、そこを受けて…。動機ですね。以後、だからずっと、ある意味ちょっと、それから計算機に絡んだことをずっとやってきているという経歴ですね。それで卒業するにあたって、計算機を作っているのが、NEC（：日本電気株式会社）、富士通（：富士通株式会社）、日立（：株式会社日立製作所）みたいなのがありましたけども、あの当時は、NEC が一応トップだったと思います。

——大学卒業時の

富田：国内の電子計算機メーカーの中での売り上げだか販売だか、そういう面では一応トップで、2 位が富士通だったんですね。私はね、個人の話はあんまり。

——いやいやいや、個人の話が重要だったりもしますので。

富田：私は大学 4 年生の時に工場実習というのを義務をつけられていた単位と。実は九州の八幡製鐵（：八幡製鐵株式会社）ちゅう、八幡製鐵と富士製鐵（：富士製鐵株式会社）があって、後で（：合併して）新日本製鐵（：新日本製鐵株式会社※現・日本製鐵株式会社）になった、その前。私は八幡製鐵の実習で、溶鉱炉の温度測るとかね、なんかそんなこともやったんですけど、そこで八幡製鐵の社員が指導者として学

生が実習に来てるから、ちゃんとしてやるよみたいな。その人がね、指導しながら、なんか折に触れてね、富士製鐵は富士製鐵はって言ってね、なんかあの時は八幡製鐵が1（：番）、富士製鐵は2（：番）、みたいな。まあ大きなトップでしたけどね。2位でちょろちょろしてる人たちを、やたら気にしてるんですよ。でもなんでトップにいてそんなビクビクしてるんだと。追いかけることばかり気にしてるような世界じゃ嫌だねと思った。よし、電子計算機も2番目の会社がいいと。就職するなら。2番目の方が意気軒昂で追いつき追い越せみたいな。目標ははっきりしてるから。富士通に行こうかなと最初は思った。

——その研修でそういうのを見て？

富田：見て。その人の感性を見てね。感じたんですよ。で、その後、あとはもう非常に個人的ないろんな事情があって、NECの方がいいって勧める人もなんかごちょごちょいてね。で、結局1位のNECに入ったという経緯はあるんだけど。いずれにしろ、入った途端にNEC2位になってね。ある時富士通と逆転したんですよ、多分。私が入社した頃にね。まあ1位でも2位でも微妙な問題だったと思うけど。思い通り2位になったやんというのが最初のきっかけですけど。最初に配属になった部署が電子計算機開発本部という名前の部署です。

——のぞみどおりじゃないですか。

富田：のぞみどおりですよ。あの時だいたい希望はコンピュータやって何やらだいたい。変な先輩いたけどね、面接で何言っても大して聞かれないから。好きなこと言って帰ってきなって、言ったら、ずっとその後も言った通りになってるんだけど。よく会社はそういう新入社員の意向とかあれをよく聞いてましたね。

——なるほど。学生時代にそういう目的でコンピュータがあるってことで、学科を選ばれたってことで、学生時代のコンピュータも使ってたってことですか？

富田：ちょっと実習でありましたよ。

——その頃だとまだ大型コンピュータの時代ですけど、どんな感じですか？

富田：大型じゃないですよ、あれ。

——大学に入っているコンピュータ

富田：大学に入っているコンピュータ、それでもあの当時で言えば大型かもしれない。

——そういうことですか。

富田：まあ、ちょっとは使ってましたけどね。それを使って面白いとかおもしろいとか、あまりそれを感じていない。

——あんまりお勉強だったりとか実習だったりとか。コンピュータを作るわけじゃないですからね。

富田：そうそう。最初にね、あの時日本で一番大きいと言われていた NEAC-2200 モデル 500、モデル 700 という機械の担当の一部に編入されたんですけど。あの当時…

——2200 のモデル 700 とかはまだ開発中だった？

富田：モデル 500 が終わって 700 を作ろうとしてた。そんな時代ですね。

——なるほど。超大型機？

富田：超大型。その時、言ってみれば世界の最高レベルですよ。最高だった時の瞬間あるかもしれないけど、そのレベルです。で、やっぱり今の時代とちょっとあれなのはね、私、この名刺あるでしょ？新入社員にも名刺はくれるわけです。電子計算機開発本部、なんとか。で、肩書きも何もないから何もないんですけど。この名刺がね、毎年変わるんです。変わるというか、自分のやってることは何も変わらないのに、部署の名前がボンボン変わる。なぜ変わるか。どんどんどんどん人が入ってきて、人足りないもんだから新入社員がドバドバ入ってくる（：増える）。それから、それでも足りないからだからそれこそあの時外注さんといったか下請けの人、ソフトの開発をしてとかなんということも含めて。だから、私あれから 4～5 年は毎年やってること何も変わらないのに、名刺だけはどんどん変わりました。方式課（：？）、そのうち装置部になって装置部方式課、それからなんやられて毎年変わる、名刺の無駄じゃないかというくらい。

## ○入社当時における NEC の状況と関与した業務

——入られたときは何人くらいで、それが何年くらいでどのくらいに膨らむんですか？

富田：まず私が入った時に

——70 年代の前半ですよ。

富田：67 年。

——そうか。卒業が 67 年。

富田：そう。ハードウェア部門とソフトウェア部門が一応あって、このハードウェア部門は何人だったかな。50人前後だと思いますが

——入られた頃は。

富田：50人前後で新入社員が私どもを入れたら5人5人……10人弱だったか10人ぐらい。だから2割増しぐらいの規模です。ソフトの方は指導者が3人か2人かな。私の同期が入ったのが18人。だからハードはまだ一生懸命モデル500作ったりして、やったんが。ソフトの方は専門がどこがやったのかな、元々。開発本部じゃないコンピュータ事業部、技術本部というのもあってあれですけど、そういうところがやったんでしょうね。しかしこの今度はモデル700をやる。それからその次にACOSという時代が入るんですけど、そこへソフトウェアのやつは、とにかく指導者2~3人で、新入社員18人だから。あの頃ね、確かに世の中では世界の総人口がみんなソフトウェアのコーディングを作ったって足りないぐらいソフトウェアの需要がある。ソフトっていうのは、これからの時代はソフトだという最初の頃ですよ。

——ソフトウェアって言葉が流行語になった。

富田：まあ、かもしれない。で、私たちも、さっき名刺変わったと言ったけど、その次の年に何が変わったかという、電子計算機という言葉がコンピュータに変わった。だからコンピュータ開発本部に変わったのが最初です。それ以降電子計算機という言葉は組織の名前には出てこない。最初の1年だけ。

——いいですね。

富田：そこにそのコンピュータの開発本部になって、ソフトの人口がどんどん増えていって、その後ね、何人だったかって言われてもね…。そうだね、こっちはまあ100は優に超えた、こっちもだから、その翌年も倍々ぐらい。私はこっちにいましたから（：ハード）。こっちの方がどれぐらいの勢いで増えたかっていうのはちょっと。まあ、とにかく倍々ゲーム的なイメージですよ。

——なるほど。

富田：どんだんどんだん。で、人がいない。で、彼らはね、何やってたかって言うとね、我々はハードウェアの部門ですから、いろんな作るものがあるって、まあ、CADみたいなソフトもちょっと一部はあって、なんかしましたけど。彼らは直接すぐには作るものがないわけだ。何してたかと言うと、IBM360（：System/360）の勉強をした。そこでどんなソフトがどうあって、どういう仕組みで、どういうハードウェアとかあれやって、ずっとそれをやった。

——お勉強してる。

富田：お勉強してる。会社に来て勉強ばかりしてる。私はハードの方にいましたから、ハードは作る方がえらいベテランから、一応ピラミッド組織があつて、隣の人に。あの時主任の下に5、6人いたかな。一応ピラミッド組織があつて、管理・監督もそういうピラミッドで、巨大型大企業の組織の中にいましたけど、こっちはまったいらな世界でみんな好き勝手に、専門分野？なに？みたいな感じ。そういう時代でしたね。だから世界が、いよいよ汎用コンピュータのやっぱり一番走りは IBM360 です。で、あれが世界で要するに席卷し始めた。日本はどうなったかという、結果的には大きくは6社。NEC、富士通、日立、東芝（：株式会社東芝）、三菱（：三菱電機株式会社）、沖電気（：沖電気工業株式会社）か。あの頃はまだ日本の政府はちゃんと機能しててね。あれはいいあれだったんじゃないのかな。1971年、通産省（：通商産業省、現・経済産業省）ね、当時の。通産省主導で世界で一社、マンモスの IBM に立ち向かっていくのに。日本のこんなこまごましたところに6社もいて何を競争してんだと。お前らもうちょっとまとまって何かやるようにせいといって、そしてこれを3つのグループに編成してそこでやれと言われて、で NEC は東芝と一緒に。日立と富士通と一緒に。三菱と沖と一緒に。この3つのグループでそれぞれその自分たちのコンピュータ事業を協力してやりなさいという仕組みを作った。やっぱりあれ自身が私はやっぱり、先見性というか、ある意味そのちゃんとああいうことは官指導で、やっぱりみんなうまく無駄がないようにやれよ。しっかり競争をし、その中でそれぞれ技術を高めていけというやり方としては、非常に良かったと思います。

それで私たちは東芝と組んだわけですね。東芝は海外の会社の GE（：General Electric、略称・GE）ね、ゼネラル・エレクトリックと大型コンピュータの領域で、NEC はハネウェル（：Honeywell）という会社と、どっちかという大型というよりも中小型の辺の領域で、大きい方と中小型で、GE とハネウェルで、こういう中で、私はこの大きい方の担当でしたから、コンピュータ、ハードウェアの中でもね。

だから東芝とお付き合いを、私自身も窓口としてお付き合いするようになったわけ。で、ここでいろんな機微があるんだけど、一つはね、あの時私は、東芝って青梅工場というのがあつて、当時。今はなくなったかな。私は府中工場にいて、中央線と青梅線の割と近い距離で行って、私はどっちかという、GE の技術をもらう立場みたいな感じがちょっとありましたけど、その窓口は東芝さんだから、東芝へ通って、どうですかね、ああですかね、という話をした。で、私は GE の本社が、アリゾナ州フェニックスに大きい工場があつて、そこで何回も東芝の紹介があつて、行ったりもしましたよ。

でね、ここで人生の機微というか。一つはね、その時、東芝の窓口にいた、で、私のレベルと同じ人の上司が誰だったかという、東芝の溝口（：哲也）さん。

——え～。溝口さんもパソコンの前は、大型をやられていた。

富田：コンピュータ。多分。その時の窓口だったもん。日電東芝（：日電東芝情報システム株式会社（NTIS））が融合した時。私はその後ね

——管（：正雄）さんの上司の。

富田：管さんなんの話したの？東芝の話したの？

——もちろんそうですよ。

富田：それで、その後、え？あの溝口さんって後でダイナブック出た時に思った。

——いや、僕ですら思うんだから、たぶんもっとすごいんでしょうね。

富田：え？って思ったけど。そういう、やっぱり、IT というか同じジャンルの中になると、全然、そのジャンルの中でもこっちの方の世界であった人が、全然こっちの別の世界でも一緒になるとはね、なんか変な事ではないけど、感じる。もう一個、GE。GE のジャック・ウェルチは経営の神様。

——と言われている。

富田：言われている。あの人が GE を改革するのに社長時代から現場という言葉で日本語の現場って頭に GE がつくから、だと思っただよ。その GE の社内の改革に「GEMBA」という改革の旗印を上げて、意味もやっぱりちゃんと現場の人の話を聞けよ。そういうものを吸い上げて、きっちり自分たちの組織を運営しなさいね、ということを指導していたというのと。現場というよね、今この MetaMoJi。MetaMoJi は「GEMBA Note」という商品まである。私もそういうのを見てね、なんかね、東芝さんとお付き合いのおかげで、溝口さんに会うわ、また移り移って MetaMoJi 来たら、また GEMBA っちゅうコンセプトで何かやってるわ、というのがね、非常に不思議な縁を感じます。それで、それやこれやして、1980 年に、ACOS1000（：ACOSSystem1000）という、これはその出した当時は世界最大最速のコンピュータがあつて。

私の大型コンピュータの最後の担当はこの ACOS1000 の開発だったんですね。これはもうハードソフト合わせてそれこそ何百人という体制でいるわけですよ。で、これはね、私の専門というか、コンピュータの中でどういうご専門ですかという。えー。

——どの部分を作られたんですか。

富田：そういう話になるでしょ、だから。部門はハードウェアにいました。そうするとハードウェアは、例えば細かく言うと、メインコントローラ、アリスメティックコントローラ、I/O コントローラとかね、大きくは 3 つの分類があつて、それぞれ設計者がいてなんやする。そこから半導体まわりとか基板とか、ああいうものをどうする

かとか、設計をしている人もいる。まあ電源屋さんがいるとかね、いろいろ。私はどちらかと言うと、最後は…これも IBM が 360 で発表していた概念の中に、「RAS」という言葉があっただけ、あんまりはやらなかったけど、ただ私はその RAS 技術部というのが、コンピュータ開発部の中にもあって、その所属なんですけど、RAS って何かというと、R はリライアビリティ、信頼性、A というのはアベイラビリティ、可動性、S というのはサービスアビリティ、だから壊れない、壊れても大丈夫なように、フェイルセーフなことも含めて動く。サービスアビリティというのは壊れたら早く直す。その RAS ということを着目した分野、部分にいたんです。で、そのおかげで何が起こるかということ、ACOS1000 みたい大きいもの（置物？）のやつ、それこそ何百人の人がね、専門家がこういるわけです。こういるわけでしょ。これピューと言われる人って分かる人っていうか、深くは分からないけど、ただひと通り、じゃあトップが分かるんじゃないかということ、トップだっただけ、この辺のトップと、この辺のトップと、この辺のトップがいるじゃないですか。この人たちは、その上、何か事業部長クラスだったら全部分かるわけだよ（：「分かるわけない」かもしれません？）。そういった世界です。そうだとすると、今も、例えば医療の分野でも、専門の何科じゃなくて、ビューッと見る人いるでしょ。どこがというよりも、そういうね、横串で技術を見て、ハードウェア部門にいて横串で見て、それゆえソフトも多少分かって、こっちの人はソフトなんか全然分からないやつもいるしね。コーディングもしたことないとか。そういう部門で、ACOS1000 の開発の時に、あの当時ね、大型コンピュータといったら NEC で言うと、第一番目のお客さんは阪大か東北大かどっちか。そういうところに収められる。いよいよ計算するために、仙台の東北大の先生方が搬入にあたって、事前に工場にその様子を見に来られる。ところがさ、その日になっても、少なくとも前の日は全然動かないんだよ。でも私も、でも私ともう一人サポートして、徹夜してね。うんともすんとも動かない。入力ってカードなんだよね。何千枚のカードをバートと途中でジャンプして、また最初から繋げ直してみたいなことをやりながら、とにかくどこがおかしいって言ったら、そのバージョンをもう一回古いやつに戻して、こっちとこっちをこうして構成変えたらどう？とかなんとか言いながら試行錯誤するわけです。で、やっと夜が白々と開けた頃っていうのは外に出て分かったんだけど、動いたんですよ。まさに奇跡的な。涙出たね、本当。私、後にも先にもサラリーマン何十年もやったけど、仕事で泣いたの、あれ一回だけ。本当にそれぐらい大変だった。もう一ヶ月ぐらい家に帰ってないのかな。

——それはハードのエラーもあり、ソフトのエラーもある。

富田：いろんなものがある。それぞれが勝手にバージョンアップすると、どういう状態で動いたのが最後だったか、分からなくなるから、誰かが一元管理しなきゃいけない。アップデートして、今やれとか、やっちゃいかんとか、そういうことをやってた。結局私、ずっとその後もそうだった。あんまり自分でこれ専門って、この半導体、これ専門っていうのはあまり持たずに、結局なんかやってるんだけど、いろんなことを横串で見ると、結構自分の経験の中では多いし、結構それがある意味役に

立ってるというかね。ある時、私は RAS みたいな領域でやってても、もうちょっと他のこともやりたいみたいなことを言った時に、その時の上司は、お前の風呂敷広げてさ、真ん中ぴゅーっと引っ張ったら、こういう風にやってくれたら、要するに井戸を掘ろうと思ってもなかなか深く深められないから、結局周りの知識も必要になって、そこを極めていけばいろんなものが出てくるんだっていうのは、わかったような、わからないような話で、ああ、そういうこともあるな、は思ったんだけど、ただね、僕はそれを越えてやっぱり、視点を変えて、何かを深めるということもあるけれども、つまるといって、そっちの仕事。今まさにね、例えば半導体一つ取ってみたってさ、設計だけする、もともとファブレスみたいな考え方もあったけれども、でも、TSMC（：台湾積体回路製造股?有限公司）みたいに作るだけ。だって同じ半導体でも、設計するだけで会社が違う。作るだけで会社が違うとか、そういう時代でしょう。だからやっぱりそういうものをどうバランスよくくっつけたりして、どうやったら新しい■（：？）が生まれるかというのはね、やっぱりその視点で教育をするって言うと難しいと思う。最初から横だけ言ったって。あちこちの知識をなんせ、バラバラ表面だけでも繋げていったって、なかなかそうは。やっぱりなんかそうってくらい軸、ちょっとした軸があればいいと思うけどね。まあまあ、そういうこともやってて、その ACOS1000 を出した翌年に、私は第 20A 装置事業部というところで

——異動になると、何年なんですか

富田：1981 年。ACOS1000 が 1980 年ですから。

——完成したわけですね、ACOS1000 は。

富田：もちろんもちろん、それで無事東北大にも入りましたよ。

——よかった

——ACOS1000 は 1 台？

富田：いやいやいや、1 台って。

——ACOS1000 は

富田：何台出たか知らない。でもそんな 1 台ってことはないよ。

——だから 1 モデルってことでしょ。

——1 モデルは何台くらいあの大きいのを。何台くらい作られたのか？

富田：あー、どのくらい作ったんだろう？でも何十台のオーダーだと思いますよ。

——昔の日経コンピュータとか見ると、何台の納入されたかとか書いてあってですね。

——ACOS1000 に、バージョンアップって当時のバージョンアップっていうか、

——互換性ってこと？

——いや、その前のところから ACOS に変わったところっていうのは、どういうところなんですか？

——グループ化して GE と組んだんで、NEC-NEAC200 という独自路線から東芝と一緒に作ったのが ACOS。そういうこと。

富田：ACOS というシリーズ、NEAC（：ニアック）というシリーズがあって、NEAC は NEC 全く独自で、

——最初からずっと。

富田：ずっと全部。それから、ACOS になってからそういう、ハネウエル、NEC で言えばハネウエルから持ってきたいろんなノウハウだとか、東芝と一緒に GE から来たやつと、GE から来たやつの中で ACOS1000 を作った。だから ACOS の 400 以下ぐらいはハネウエル系のやつです。だから上のほうだけだ。

——何が違うんですか、というか GE から持ってきた

富田：設計コンセプトは違う。

——何かをやる時の順番が違ったりとか。

富田：いやいや、要するにコンピュータを作っていること自身は変わらないわけですよ。CPU があって、メモリーがあってという仕組みも一緒なわけですよ。そこに OS があって作っていた。それも全部違うんですよ。そういう

——アーキテクチャ。

富田：そうだね、アーキテクチャが違う。実はアンドロイドと iPad みたいなもん。

——それをどうやって設計しなおすというか、つながっていくんですか？

富田：全く新しく作るんですよ。例えば NEAC から ACOS に変わると言ったら、全く新

しいものを作るわけですよ。

——最初から設計しなおす？

富田：もちろん。しなおすという原理が。ないものから作る。という方が正しいと思うな。何かを改良して。NEAC の一部を改良して ACOS にしたというのは（：違う）。ただ素材とかね、基盤の設計だとか、あれは

——蓄積した技術、持ってきた技術もある。

富田：そうそう。それをどう組み合わせてどういうものを作るかというのは、その時に考えた。その時にやることってそれなんだ。どう組み合わせて何を作るか。

——今のパソコンだと、延々と繋がっているからそう思うけど、その頃はドカンと作っちゃう。もう一戸建て、ドーン！みたいな感じ。

——大きいから、イメージはたくさんというイメージはあって。たくさんという、図面をたくさん描かなきゃいけない。

——いや、そりゃそうでしょ。膨大な。

富田：実はもう一個ね、電電公社というところの仕事もやった。

——NEC は特に関係が深い。

富田：電電 3 社というのが、NEC、富士通、日立、この 3 社が電電 3 社と言われていた。そこの電電公社主体で、その当時やっぱりコンピュータを作った。DIPS という、電電（：公社）インフォメーションプロセッシングシステムって。これも大型■■（：？）だから。その部隊はまた別にいるわけだ。

——DIPS はどういう顔ぶれで作ったんですか？メーカーは

富田：メーカー？それぞれでしょ。

——そういうことか。DIPS のなかで。

富田：僕は DIPS は担当していない。珍しい、NEC コンピュータをやった連中で、DIPS を担当していないと言ったら、珍しいと言われる。

——それくらいの存在でかいんだ。

富田：DIPS は？ああ、結構力を入れてみんな。あの当時ね、電電公社から見て、この3社はどういう風に見えてたかという逸話があつてさ。これは逸話だから、真偽のほどは。人の日電、力の日立、組織の富士通。

——いいですね。

富田：おおよそ当たってると思うよ。

——当たってるんですか？

富田：当たってる。で、人の日電ちゅうのはね、やっぱり人に優しい。俺に言わせると優しすぎるくらい優しい。だから、なんか非常に能力を持った人がいて、そういう人を育成してっていうのは上手いんだけど、じゃあそれをどうやって力にして、物にして出していくかっていうにはちょっと弱いんだよね、たぶんね。でもいい人材はいっぱいいるし、それから人の扱いが人事としてやっぱり非常に優しい。あんま首切った、お前こっち、そういうのはないから。

——伝統なんですかね。

富田：たぶん、よくわからないけど。で、僕が最初に申し上げたように、先輩はね、それでも好きなこと言っても何も聞かれないからって言うから、好きなこと喋ってって言ったでしょ。まさにね、もう本当に、聞くって言ったら本当に聞くよ。要するに人に対する理解というか、優しさというか、取り扱いというか。あの兵庫県知事にみせてやりたいと思って。力の日立ね、やっぱり何と言ってもゴリ押しでやり遂げる。やっぱり動かしちゃう。あそこは何かやらせたら絶対力でやるわ。組織の富士通。あそこは上司がブンッってなんか言ったらみんな■■（？）と言ったらぶーッとみんな。NEC 絶対残らないからね。誰か■■るんだよ、と思うんだけど、イメージよイメージ。確かコンピュータの池田さんって言ったかな。

——池田敏雄さん。

富田：ね。立派な、あの当時、僕らも名前が、会ったことないけど知ってるぐらいの人もいて、やっぱり池田さんがバンッと何か言ったらビシーッと本当にその方向にみんなガーッと。まあまあそれは余計な話だけど。まあそんな時代でね。だから僕はNEC はやっぱりそういう人に対して優しいなんかというのは、まだそういう根っこは残っているんじゃないのかなという。

——今もですか？

富田：まあ、俺は最近何十年も知らないから、あんまり簡単なことは言えないけど。まあ、そんな風土というのは結構残るものだなという風には。

——その頃交換機もほぼコンピュータじゃないですか。その辺は NEC ってやられているんですか？

富田：やってたよ。だからその時で起こったのはね、要するに技術は一緒なわけですよ、基本技術はね。中身も言ってみれば。それで私たちの部隊に電子交換機事業部のある部隊が移籍してきたことがある。集団でコンピュータ事業部、開発本部に何十人か。そういう塊で動いたこともあるぐらい技術的には非常に。ただ彼らは通信。だから通信のグループってのは転送とか衛星とか、パンとかしてとか、地中でい■（：？）とか。それから交換機です、電話の。その後は通信グループとして一つ。という、まあそんなところかな。

### ○「C&C」のはじまりと NEC における初期のパソコン開発

——その意味では NEC さんと言うと「C&C」（：コンピュータ技術とコミュニケーション技術の融合）と言いだめたのは、何年でしたっけ？

富田：1977 年。

——77 年と。もろその時代じゃないですか？

富田：そうそう。

——社内的にはどういうインパクトがあったんですか？日本のテクノロジーの歴史の中では、あれをバーンと歌ったっていうのは大きなトピックだと思うんですけども、どうなんですか？会社が変わったとかなんかあるんですか？

富田：変わった。変わった。あれからずっと C&C の理念というのは NEC の経営の柱として、関本（：忠弘）さんの時代を通して。関本さんは C&C の伝道師だよ。あの人はそれを大いに担いでやったから。ただ、NEC にとってはやっぱり C&C っていうのは非常に素晴らしい理念であり、私なんかもものすごい評価する。それを唱えたのはアトランタであった通信の展示会かなんかで発表したんですよ。C&C の理念、NEC はこれから C&C という理念で経営とか事業を進めていくっていうのをバーンとぶち上げて。

——小林さんでした。

富田：小林宏治。

——小林宏治さんが海外で言ったんですか。

富田：そうです。それが最初。だから発信力としては結構当たったと思いますよ。海外に対しても NEC の企業イメージがどうか。

——大きいですね。多分学生とかにも相当響いた。

富田：それでね、あの当時ね、ちょっと次元の低い話をすると、NEC は 3C って言ったの。コンピュータ、コミュニケーション、コンポーネント、半導体ですね。3C。富士通はね、それに 1 個足して 4C 言ってたのね。その 1 個が俺なんだか忘れたけど。お前、3C、4C 言ってるよりも、今の C&C という、コンピュータとコミュニケーション「&」っていうのは融合ですからね。融合、この概念は 3C とか 4C とか数の論争の話じゃなくて、だってもう 1 個の C はそれらを支える共通技術ですからね。そういった意味でも、C&C という概念は。私がね、一番その C&C の概念で、あんまり書いたもんないんだけど、小林宏治さんが、私も直接聞いたわけじゃないですよ、何かで読んだ。C&C の究極の商品は何だということに対して、持って歩ける自動翻訳機って言ってたの。素晴らしいでしょ。77 年ですよ。

——なるほど・まだパソコンも登場してない。

富田：パソコンも。やっと去年一昨年、スマホで。そういうことが実現してるでしょ。あの人のそういう核。あの人の基本はコミュニケーション。

——NEC だから通信が強いのは。

富田：その技術、そっちの方の事業の本質は何か追求していったら、多分そういうところが見えるんだね。あの洞察力がすごいと思う。今でも思う。確かにその時言ったのと、もう一個ね、これはまあ次の話に、98（：PC-9801、PC-9800 シリーズ）、業務部。まあ 98 が出た時には、ちょっとごめんね、腰痛い。8000（：PC-8001、PC-8000 シリーズ）とか 8800 が大いに売れてて、やっぱりそれはそれでヒットして、やっぱり NEC のパソコン、あの頃はマイコンって言ってたもんね。もう世に出てた頃でバツと売れてたものですよ。まだ 98 出てない頃。

これは小林さんが言い出したのかどうか…。オオグチ（：オオグシ？）さんという副社長がいらっかった。PC-8000 を NEC の当時の全社員が使い！と言った。それで使えというのは、Basic…

——何万人もいるんじゃないですか？

富田：そうだよ。やったんだよ。びっくりしたよ。

——8000 を社員全員が、買わなくても使った。

富田：それで、どうやって使わせたかと言うと、例えば私は府中工場にいましたけど、府中工場の教育棟があって、机が並んでるでしょ。そこに 8000、ボーンと並んでるわけだよ。それで社員が、いろんな部門の社員が入れ替わり立ち替わり、それを、

——大型の開発部門の人もそこにいる・

富田：宇宙開発のやつも、防衛産業の推進なんぼとかやってるやつも、みんな、全員、何万人いたかな？万はいなかったけど、まあまあ、結構何人か。それで全員使わせたんですよ。大型コンピュータを担当してるときですよ、ACOS1000 の開発。

——まるで世界が違う。どうでしたその時の 8001 の印象は。

富田：いや、おもちゃでしたよ。

——ははは、いい返しですね。

富田：だって 88 でなんかね簡単なプログラムを書いてね、入力して、それを動かしてなんかフッとやるんだけど。でね、それがね、さっきの C&C の究極の商品が、携帯型翻訳機って言ったけど、あの当時よ、パソコンはただのトレーニングキットみたいなから始まってんだけど、絶対世の中こういうことが分かってないと、次の時代にその技術系の会社としてやっていけなくなるという感覚があったと思う。事務員からよ。

——すごいですね。

富田：そういうことを全社員にやろうと行ったところが、すごかった。僕はその小林宏治がらみで、その 2 点。翻訳の話と、8000 を全員に触らせたというのはものすごい印象的。

——それが C&C という旗印があるから、みんなが合流して動けるわけですね。

富田：イエス。それで、社内的に言うとも。C&C という旗印で、実は C と C は対等になっているでしょ。社内的には、当時何かコンピュータなんて金食い虫って言われたんだから、全然儲からない、全然赤字。私が ACOS1000 出した時も赤字ですよ。

——えー！ACOS1000 も赤字なんですか？

富田：赤字ですよ、あんなとこ。

——銀行とかにでも入ってたのに

富田：入ってたよ。最初の頃は、もう赤字。

——ちょっとまって。NEC の、ACOS になる前の NEAC

富田：ちょっと待ってね。NEAC の時代は確実にそう。

——え、まだ赤字なんですよ。

富田：NEAC ってその前じゃん。それは赤字だよ。それは全然赤字よ。ACOS になって儲かったか儲からないかって。ACOS1000 の時もまだ赤だったか、そこまで突っ込まれると、私もひも解いてみないと。

——僕も全く認識が新たにしたんですけど、NEC さんでそうなんだから、他のメーカーもみんなそんな感じ？

富田：ああ一緒一緒。だからその三つの連合組んで、お前ら競争なんかして赤字垂れ流ししてね。資金集中してどうこうしろという指導したんじゃないの？

——都市銀とかがガンガンコンピュータを導入してても赤字なんですか？

富田：と言われても…。

——開発費とか製造費とかどれだけかかっているんですか？

富田：いやコストがものすごくかかっている。それからね、僕が最初に言ったように、ソフト、あの頃ソフトはタダですからね。ソフトは売れない。ハードしか売れない。で、ソフトにかけたら、ものすごく人かけてるわけですよ。さっき言ったように。どんどん甘えて（：？）しまう。

——計算するというか納品するところに合わせたソフトプログラムを作る？

富田：もちろん。使えるようにしなきゃ売れない。

——それに合わせたハードも全部作っていく？

富田：一番最初はハードがあるけどね。

——うーん、なるほど。

富田：だから、なんていうの？ こういうものを作って、これくらいの値段で売って、これくらいの粗利が出てみたいよね。そんな勘定できない。で、私が申し上げたかったのは、本当に赤字がそんなに一般的だったかというのは、まあどっかで…

——調べればわかる。

富田：調べればわかるんだよ。それで、CとCは大きさが全然違ったんだよ、NECの中にいて。例えば、よく言われたのは、本社ビルでエレベーターに乗った時に、大きい方のCの人とコンピュータの連中が乗ったら、一番端に座れ、あ、座れじゃない、寄れと。で、真ん中だと、コミュニケーションの人たちが。だって、お前ら赤字のくせに、みたいな目で見られてるんだよ、という話は結構ありましたね。

だから、まさにC&Cというのは、このちっちゃいCがだんだん黒字になってバーといて、対等になって、まさに融合して、速い通信のものと。で進化はね、コンピュータの方が、だからスピードで言えば、速い、速い方の処理とかなんとかで言えば、通信速度っていうのは後から追いかけて、5Gとか今でもドロドロきてるけど、やっとデコボコしてるけど、最初の頃はとにかく経済的な問題が多くて、こんなだったら、バツとこうなると対等になって融合してる。まあ、感慨深いね。

——なるほど。

富田：だから、今でこそコンピュータ、それこそさ、98が出てよ。で、バカ売れしてよ。NEC本社ビルも建ててよ。ということになって、やっと元々のCの人たちが、その意義、あるいは存在を大いに認めることになったんじゃないのかな。だけどNECの社長が、通信から外れたのは西垣（：浩司）さんからだったからね。

——えー、相当後じゃないですか。

富田：そうそう、だって今の森田（：隆之）くんの前が、あれであれで。まあ、四～五代前でしょ。

——そうですね。2000年くらいですか、ひよっとしたら。

富田：かな、西垣さん。西垣さんがコンピュータ系列の社長。

——初めての社長。

富田：そうそう。だからあの人がなった頃は、やっと黒字だったんでしょ。

——ははは。そんなことはないですよ。だいぶ前だと思うけど。そうですね、西垣さ

んね。

富田：だから、そういう人事から見ても分かるけど。だからね、やっぱりこの「&」の意味っていうのはね、

——深いですね。

富田：深いんだよ。だからそのことが、やっぱり NEC をあのコンセプト外しちゃダメだね、今でもそう思うけど。ただもうどっちか言うとね、感覚的にハードよりのセンスがちょっと強いんだよね。

——うーん、まあ日本全般にそうですけどね。

富田：いやいや、C&C の概念。

——あ、そういうことか。どんどんソフト化していったのにね、通信も含めてね。

富田：そうそう。

——分かりました。いやいや、今すごい、すごい示唆的なことを。

### ○休憩中（1）

——8001 のみんながやったっていうのは、結局、BASIC のプログラムをみんながやったってことですよね。BASIC のプログラムでみんなが、いろんな人がプログラムをできるようにって。

富田：いやいや、プログラムができるようになって、できるようになんかやる気がなくて、こういう仕組みでこういうことをやると、こんなことができるんだよって言うだけ。そういうことを体験させて、その感覚を。

——たぶん今のこれ残すによって（：？）、8001 を全員が使うっていうのが。

——すごいよね。

富田：あんまりどこにも入ってないんだよ。

——僕はどこかでカズヤさんに聞いたかもしれない。

富田：カズヤさん（：TK-80、PC-8001 を開発した渡辺和也氏を指す？）はこのインタビューを受けている？

——いや、カズヤさんはだって、僕は別に、僕の雑誌でインタビューさせていただいている。まさに大石さんのお話とかもされていたし、その頃大胆なんですよ、その当時の方々が。

——私はいつも FUJIC、ENIAC エニアックとか、UNIVAC の■があるんですよ。ここの近代化学資料館も。

富田：UNIVAC ユニバックも？

——UNIVAC120 を持っていて、真空管のコンピュータ。

富田：真空管！？

——真空管の UNIVAC。

富田：すごいね。

——あとリレー式の…FACOM201。

——NEAC はないんだ。NEC の。NEC はね、意外に府中とかに残ってますよ。

——そうですね。NEC のはあんまり。■はあります、もちろん。98 シリーズは理科大が所蔵して。

——今はないですからね。府中に見に、15 年くらい前に見に行った気がする。もう端っこに何かこう。

——今はないんですか？

富田：知らん

——富士通さんはね、DNA 館って行って静岡に。

富田：今、だから NEC はあるとしたら、本社ビルにある。

——ああ、そうですか。まあ、ちょっと休憩時間だからね。

——休憩時間だけど、そこがなんかすごい。

富田：真空管

——あとでちょっと聞こうと思って。8001 を触ったっていうだけで、コンピュータを触ったってというのが、いかにすごいかって。

富田：いや、だからね、何万人やったってね、その本質、なんでこんなことをやらされてるんだっていう人も結構いたと思うよ。そんなことを言うということ自身は、もう百も承知でやってるんですから

——今驚きなんだから、その時はもっと驚き。

——今で言ったら、何みたいな感覚なんだろう？

——ちょっと量子コンピュータに触ってこいみたいな。

——全員に量子コンピュータを配るという感覚。そうかもしれない。

富田：でもね、そういうことをやらせるっていうのは大変な感覚でしょ？うーん、と思うよ。私はそんな…。今真空管で思い出したけど、僕らがね、あれなんだろうな、例えばね、2200 のモデル 500…僕が入った時にもう 700 があって、500 が出てたんだけど、この 500、モデル 500 がね。何時間だっけな、とにかくね、1 週間無事故で動くなんて考えられない。必ずだっけね、真空管なんか 1 日何時間動かないかぐらいのもんだと思うけどね。それに比べたら、今は集積度の問題。大変なことですね。

——そうね、確かに伝わらないかもね。普通にさらっと、僕らはさらっと聞いているけど。

富田：そうなんだよね、その心がね。

——今の、これからこのインタビューを見る学生とかは分かんないかもしれない。NEC でも渡辺和也さんとか。後藤富雄さん、彼らはやっぱりチップを売りたいという。動機がそっちなんでね、意外にコンピュータで稼ごうというよりはね。

### ○NEC における大型コンピュータの開発とパソコン開発への展開

——はい、いよいよ、今回大型の話もね、どなたかに伺いたいなと思っていたことがかなり伺えたのでね、あのすごく。僕 NEC さんであんまり大型の、山本卓真さんとかね、インタビューさせていただいたことがあって。富士通の、だから池田さんの下でやられた、直下でやられた山本卓真さんと。社長・会長やられた富士通の。

富田：ああ、富士通。

——インタビューさせていただいたりとかで、富士通の感じはなんとなく先ほどの組織というね、リーダーがバーンとってね

富田：当たり前でしょう。

——そうなんですよね。いや、わかったんですけど。今日の NEC さんの、大型の話も大変すごく勉強になったんですけど、98 の話に入っていきたい。転属というか異動になったところ、どうお感じになったとか、その頃のその部門はどうだったとか、そういう話から伺っていきたい

富田：大型コンピュータの開発部門にいるということ自身が自分にとって非常にある意味、プライドっていうんじゃないんだけど…。世界一のコンピュータの一翼を担ってるんだ。その立場から見ると、さっきの印象と一緒にだけ、なんで俺はおもちゃを作りに行くんだと。これからパソコンをやるんだと。については、お前も行けと。

まさにね。大型の開発本部という組織、あの時はもう名前が変わったから、技術本部。から見ると、左遷かと。放られたか、社内と、ポイント、というような感じがまずある。

——まだあったんですか。パソコンも。だって88も出て売れてるし。

富田：そんな、88が出て売れて、8000が出て売れてなんて関係ない世界だもん。全く。

——世の中もマイコンって結構騒いでたじゃないですか。

富田：騒いでたよ。騒いでたのは知ってるけど、そんなの興味もなかったし。

——世の中を動かしてるのは大型の世界だろうみたいな。そういう感じですか。

富田：世界最先端の技術を使って、最先端のものを作って、日本は世界一だと。それの一翼を担ってるんだっていうところの自負は大きかったね。だからその立場から見ると、なんで？とかいう印象であった。

ところがね、起こったことの一つはね、お前行けあれ行けって言ってそのメンバー、コンピュータの事業部の中でやるわけですよ、それでぶーっと選ばれるでしょ、で最後。本部長が、も行ったんだよ一緒に、小林さん、小林亮さんという、最後副社長やった。だからそれで行かれた奴はおお左遷じゃねえと。この人が新しい事業のトップで自らもそんな話俺らに辞令とか内示が出た段階では微塵もないよ、あの部門からこいつとこいつこいつこの部門からこいつ、こうやって集めて持って行くわけだ。こっちにはもともと端末装置事業部というのがあって5200（：N5200）なんかやって

たら今もあるし、まあそこと一緒になって。で、その事業部長に自分たちのトップがブツと後で分かったから、その時にある意味ホッと、逆に言うところちで選ばれなかった奴がいるわけだよ。まあそりゃそうだ、行った方が少ないんだから。なんで俺は行けねえんだとか言うのもいたくらい、あっちの方が面白そうやないかという奴もいたから。まあそれはいろんな人事のせいで、その時々いろんなことが起こるけど。まあ最初の印象とその直後、実際どういう形でスタートしたかという形になった時は、おお、じゃあここでちゃんとやろうということだった。

それでね、行った先の事業部は第 20A 事業部、第 20A 装置事業部と言ったんですけど、第 10A というのはもともとの端末事業部、その部にいた連中がやってた流通端末だとか、JR の窓口の端末、専用端末だったり、5200 だったり。そういうのもやったりした連中と一緒にあったわけだけども。要はね、やっぱり僕は一つはね、今の時代との比較で考えると、当時はやっぱりオフィスオートメーションなんだよね。事業部の名前が OA 装置事業部。しかもソフトの香りがあんまりしないけど、装置事業部って書いてある。でもソフトの部隊はいるんだよ。それを端末に必要なソフトは自前でやるわけよ。だから中にはソフト部門もハード部門もあるんだけど、そういうのが非常に特徴的だというのが一つ。

この話は浮川さん（：株式会社 MetaMoJi 代表取締役社長、浮川和宣氏）が言ったかもしれないけど、今と比較してみたときに、まさにオフィスオートメーション、オフィスの自動化なんですね。だから、あくまでも事務所の中でやる仕事を効率化したり、手助けしたり、効率よくやるための道具としての位置があって、こういう状態。やっぱりね、今、この MetaMoJi 社が目指している、まさにタブレット端末の時代になって、オフィスじゃない現場をどうオートメーション化するかというのが、たぶん今、やっと入ってきたという感じですね。それまでずっと、パソコンはその後もずっとあるけれども、やっぱり基本概念、何十年もよ、20 年か、結構それくらい経つけども、やっぱりオフィスオートメーションの影響はでかかったんだな、広い意味で。ホワイトカラーの世界ですよ。だからそれも一つの時代、時代の最初はやっぱりオフィスオートメーションからスタートしてますよ、というのが結構意味としては、ある意味時代を象徴しているかなとは思う。

——なるほど。

富田：だから僕も最近ね、働き方改革の話が4～5年前から何かぐちゃぐちゃ言っていてね、改善とか何かいろいろ言ってたけど、改善して、残業時間を少なくするのに早く帰ろうとかアホかと。やっぱり本当に改革しようと思ったら、何か新しい道具がいるんだよ。道具なしに改革なんかできません。何かやり方を変える。改善でインプルーブメントじゃなくて、改革する。ということはものすごく大事でね、やっぱりその改革の舞台はやっぱり現場という。オフィスではない現場、みたいなものが。じゃあそこにふさわしいものは何だという、まずタブレットという道具が出てきて、その道具の上で何かうまいソフトが、こう考えてるようなものができて、で、仕事のやり方がもう基本的に変わるわけでしょ。何かオフィス戻って、何やら報告書書いて、何

やらしてってことをやらなくても、現場でちょちょちょとやっちゃえば、バツと行っちゃうとかね。そういうことをつなぎで言うと、印象で言うと、オフィスオートメーション化が始まってから、もう 40 年、すごい時間経っているのに、オフィスから離れるのに意外に時間がかかっているなと思う、印象として。まあそれは後付けの印象だけど。

それで、その第二 OA 装置事業部を発足するにあたって、やっぱりここも一つ、まあアオイさん（：？1:05:16）か、その、いわゆる 8000 とか 8800 は NEC の半導体グループがこの石をいかに売るかということの道具として TK-80 とか PC-8000 とかを作って、こういうもので何か組み立てて何やらやって、そこに古川ちゃん（：古川享氏）あたり、秋葉原でガーツと捌いてた頃ね。火付け役として非常に良くて。NEC はその後、マイコンって言ってたね、あの時。マイコンショップちゅう会をやって、その辺まではちゃんとまさに。（：渡辺）和也さんとか後藤富雄なんかはやってた、ああいう世界の人たちがそういう販路をどうやって作るかとか、何かそういうものをずーっとやって、売りたいのはこの半導体というね、そういう発想でやってたんだけど。やっぱりどっかにそういう発想があって。ところがね、いよいよその CPU が 8bit から 16bit に代わりますという時なんですよね。この時に 16bit のパソコンを開発するのは、やっぱりコンピュータだ、コンピュータ部門だと。半導体部門や、あるいは NEC でいうホームエレクトロニクスのグループがおったりするんだけど、こっちじゃなくて、主体は、事業を進めていく主体は、もう 16bit 以上になったら、いろんなコンピュータの環境なんだから、コンピュータ部門で担当させろと言ったのが、誰かというのはオオグチ（：オオグシ？）さんであると思うけど、小林さんということも一人でもいいんだけど、よくわかんないけど、（：渡辺）和也さんなんかは当然その辺の流れはよくご存知だと思うんだけど。それはあんまり。ただね、NEC の中で 16 ビットを誰が担当するんだ、コンピュータ部門ですねと。コンピュータにやらせようというのは、ある意味で言うと、コンピュータにもやらせようとしたんですね。で、こちらの人たちは今までの 8800 までの実績があるから、やっぱり自分たちも当然 16bit になっても、このパソコン事業をやっていこうという意欲があったわけですよ。

で、しばらく両方で開発が始まったわけです。で、向こうは PC-100 という名前で最後は出たけど、100 というのはこっち 8800 でしょ、9800 ですよ。PC-10000 なんだよ、10000 長いなっていうので 100 になってるからね、たぶん。それで、こうやって、あるとき、いよいよ、じゃあどっちを出すか。

NEC の森永の本社ビル（：東京都港区の森永プラザビル）へ。NEC 府中から私は PC-9800 の試作機を担いで、社長の応接か何かを待ち合わせをしていたと。で、向こうのグループの PC-100 らしきもの来て、関本さんの前で、どっち？

——やったんですか？

富田：やったんです。

——すごいですね。

富田：府中代表、私ね、まだペッペラペンで、課長にも届くか届かないか。関本さん、で、すぐだったよ。8800 のソフトが動くのはどっち？こっちとか言ったら、じゃあこっちだ。はい。で、終わり。で、結局ね、その時はどっち出すかという話だったはずなんだけど、PC-100 も結局出たね

——出ましたよね。

富田：出たね。で、浮川さんなんか一緒にやったね？

——アスキーもかなり絡んでるんですよ。まあ、ケーイチツー（：？）載ってたし。98 ももちろんあれですけど、100 の方は結構外側のパワーも結構使ってます。

富田：これで技術的に見たらね、PC-100 の方がはるかに進んでるんだよ。

——そんなこと言っちゃっていいんですか？

富田：いいよ。だって画面、あの当時でね、画面こうやったら、ワープロが縦書きか横書きかわ変わるしね。98、そんな特徴は何もないもん

——というか、マウスでね。

富田：そう、マウスで動く。

——だから、GUI なんですよ、PC-100。知ってます？いや、そういうすごい機械があったんですよ。

富田：でも、明らかに進んでるんだよ。

——だけど、互換性を取ったと、関本さんは。

富田：うん。だから、互換性の、あの世界の、あの当時で言う互換性の重要さっていうのは、関本さんは、やっぱり、よくわかってましたね。

——これポイントなのは、その 88 の部隊が互換性のないものを作って、98 が互換性を維持したと、それはね、大変誤解しやすいところだなと。

富田：本当にそう思う。だけど、要するにね、やっぱり元々のトップ判断が、16bit 以降はコンピュータグループにやらせようということを決めてたんですよ。だったら 98 がここまでやって、俺が行く間にね、開発もほとんど完成してた。やめるっちゃゆ

うわけには絶対行かないよ。コンピュータ部門あんだけ絡んで、組織まで作ってやったんだから、■（：？）。で、だから。まあ、とにかくその最後の、そういうセレモニーがありましたよ、関本さんの前で。

——セレモニーだったのかもしれない。

富田：そうそうそう、誰も、だって僕 98 代表、俺一人よ。向こうも誰？富雄だったかな？一人来てた、もう運んできただけで、説明してて（：？）、終わりだったけど

——100 になってたら歴史は結構違ってましたね。

富田：100 になってたじゃん。

——いやいや、出たんだけども。

富田：決定が？

——歴史は結構違いますね。でももともとなかったんだよね、その選択肢は。

富田：たぶん、と思いますね。

### ○PC98 シリーズの開発と関連した動向

——ちょっと一挙に 100 対 98 というものすごい歴史的なトピックに行っちゃったんだけど、98 の開発ってというのはどのくらいの体制で、結構大変だったんですか？どうだったんですか？あつという間にできたんですか？81 年に部署できて、翌年ですよ、割とパッとできちゃったんですか？

富田：そうそう。えっとね、1 年はかかってないと思うよ。

——ですよ、早いですよね、割とパッとできちゃったんですか？

富田：半年ではなかったような気がするけど、あれ。

——IBMPC で割とすぐですよ。いやでも短期間だな。

富田：まあ短期間ですよ。僕が 1000 を作ったのは何百人で 2 年間とかだから S1000 をね。

——あの 88 とかやってた部隊の人から 98 の部隊に来た人はいない？

富田：ゼロ。

——ゼロなんだ。それは大会社ですね。

富田：教えてもくれないし。ノウハウもゼロ。

——どっちかというとそのインテルのチップを使ってコンピュータをこう作るんだって、どっちかというとむしろ海外？

富田：違う違う。あの時は V30 って国産の NEC の半導体。インテル互換だけど。

——初代も V30 でしたっけ？

富田：たぶん

——いやいやいや。VM からですね。V30。

富田：インテル？

——8086 だと思いますよ。V30 積んだのはむしろ後。だから VM のときに……VM になるでしょ。

どっちかというところのインテルの 8086（：Intel8086）の開発キットの流れで作ったという感じですかね。そうじゃないとそんな短期間にできないですよ。あんまり苦労しないで作っちゃったって感じじゃないですか？

富田：苦労しないで作ってる。

——OS も買ってくれればいいわけだから。

富田：要は買ってくるっちゃう OS って N88-BASIC

——ベーシックが基本的には電源オンで（：？）BASIC ですからね。それと、あれ DOS は初代では出なくて、もうちょっと後ですか？なるほど

富田：あの頃ビル・ゲイツが NEC に頭を下げてきてた時で

——DOS を使ってくれと。

富田：あの頃 8bit ではどっちかという CP/M が

——強かったですけどね

富田：優勢だったからね。だから DOS を普及させるために日本でも NEC は MS-DOS をぜひ使ってくれみたいな。以来、マイクロソフトと心中しちゃった

——そうかそうか、ハードは意外に。

富田：ハードの話で言うとね、例えば、僕がさっき、PC-100の方が技術が進んでいると言ったけど、実は、もともと端末装置事業部の N5200 というパソコンを。

——並行してずっとありますね。

富田：あの部門と一緒にになったわけだけど。例えば、5200 なんかね、その当時ですらと、OS は PTOS という名前だったけど、マルチタスク制御ができたしね、DOS なんか、ねえ。

——だいぶあとでしたよね。

富田：これは、RAM プラン、RAM グラフ、RAM ソフトウェアも 3 種揃っているわけだ。でもこれセットで、全然、用途の何でどう使えるのかということ言えば、ある意味進んでいるわけ。そういう技術は基本的にあるから。98 は 16bit で作って、このスペックで。画面サイズがこれで、わーと言ったらパッとできちゃう

——5200の方が98より先なんですか？

富田：先ですよ。

——そうなんだ。でも僅かな差でしょ。

富田：だって僕が行った時はもうあったもん。あの時、IBM が 5550（：マルチステーション 5550）。これから富士通が 945。945？（：FACOM9450-II を指す？）

——9450 です。あれなんでみんな 2 ラインなんですか？

富田：知らん。それは歴史的にそうなんだろう。だってその富士通にしるあれは、多分、たぶんやっぱり

——端末系の流れで。

富田：うん。担当する部署が違うんですよ。

——すごいですね。

富田：そういう技術があるから。そんなの、素材の技術は一緒だもん。

——同じ部署で競合するものを作ってるっていう。

富田：競合…だからね。

——ま、客が違うんだな。

富田：そうです。だから感覚的に言うと、法人向け、コンシューマ向けなんだ。98 なんかはコンシューマ向けみたいなイメージ

——パソコンの歴史で常に 5200 を忘れられちゃう、かわいそうな存在なんですよ。

富田：あの頃ね、だって、5200 も結構売れたんですよ。どうやって売れたかと言うと、IBM が 5550 の宣伝をテレビでぐんぐんやってる。そしたら NEC の顧客からね、IBM あんなの売ってお前のとこないのかって。いや、うちには 5200 がございまして。でね、5200 がバーンって売れたんだ。IBM が 5550 の宣伝すると、5200 がぼんぼん売れる。そんな時代ですよ。

——森進一か何か。

——高倉健とかそういう。

——それはもうかなり後。

富田：それでね、要はね、良い技術ってどういう技術かというときにね、やっぱり進んだ技術っちゅうよりも、例えば、98 がたくさん売れてる。

——先ほどの 100 の話がそうですよね。

富田：100 の話もそうでしょ。進んだ技術よりも、使われる技術なんですよ。だから、いくら進んだ技術を使っただって、誰も使わない、見向きもしない。なんかね、あったんだけどね、98 の開発部隊ってものすごい頭いい奴がね。できましたっつって、ガーッと設計してね。今まで画面見たら、昔よくボールが跳ねる絵を作ってね。で、こんなもんでしょ。私がやったこの機種を使うと、バババババババーン。すごいスピードで飛ぶわけ。ちょうちょがとんぼになる、すーっ。だから、この機種を誰がどうやって使うんだ。こいつハードウェアの設計者だから、考えないでしょ。誰も使えないで

しょ。もう工場の中で一蹴されてさ、パツと。だからそれを 98 でやろうとしたんだよ。

——GDC じゃなくて。

富田：GDC のように、ちゃんと GDC に近いんだけど、

——みたいなもんだ。早すぎたと。

富田：みたいなもんだ。早すぎた。やっぱりね、5200 見ても技術は進んでるし、PC-100 見ても技術は進んでる。技術的にね、少なくともハードウェアもソフトウェアも含めてよ。技術的に見たときは、あっちよりも進んでますよ。いずれにしろ。でもやっぱり、あの頃は誰もが容易に使える、みたいなことっていうのがやっぱり一番大事で、そこにどう直結していけるかっていうことがね、やっぱり価値が高かったね。

——それも 98 の開発チームはもう

富田：分かったた。

——全員そういう考え方で、あえて本来違う筋のベーシックが動くのを互換性を維持して、変に豪華なソフトをいっぱい用意するんじゃないで、それでやったと。

富田：そうです。それでもう一つはね、やっぱり時代の、さっきの分業制。一番典型的に言えるのはね、例えば、初代 98 ね、買ってきてね、あ、もう売ってない。箱を開けて中身を見たら、それこそ NSC のロゴが基板からコンデンサから何からメモリから、筐体を NEC で作っていた。ピュア NEC の商品。今、NEC のパソコンを買ってきて、LAVIE から買ってきて、箱を開けてごらん。どこに NEC があるの？何にもないよ。本当にそれぐらい、だからその、昔はね、いわゆる日本の産業革命くらいの、世界的に、要するに産業構造として見れば、ハードウェアメーカーっていうのは、作って売って保守してサービスしてみたいなことを、一社がやるじゃないですか。完結で。ところがこのパソコンみたいなのは、ハードは NEC、ソフトはベンダーがいっぱいいる。サービスサポートは誰がやる。販売は販売店という。もう、これを垂直に全部一通りやるのは、メーカー 1 社という時代から、それは水平分業だよな、の時代に入っちゃってるから、さっきの半導体も、設計と作る場所すら別だ。そういう時代に、まあ移ってきてる中でね、その中で、誰もが使える技術っていうのは一体何だろうかということを考えないと。自分でやってるぶんには自分で完結するから、足りるもの足りないものあったらなんかあるけど、いろんな人がいろんな絡みがあったら、さっき言った、使われる技術が良い技術っていうのは、要するにそういう ■（：？）になると、あんまりここで複雑なものを作ってみても、誰がサポートしてくれるの？っていう人がいなきやもう。事業として成り立たないんだよな。使われないし、無駄な投資にな

るわけ。やっぱりその辺の良い技術の本質というのが、やっぱりいかに技術的に進んでいるかということよりもよ、やっぱりいかにたくさん使われるかだよ、というところだと思うんですね。だから良いプラットフォームみたいなのを作った会社は逆に余計売れたりするし、良い循環に入るけど。だから最初ね、これは後で話しようかと思っていたんだけど。

## ○国内市場における PC98 シリーズの躍進

——98 が PC-100 となにして、98 を発売することになったと。98 時のエピソードみたいなのあるんですか？いきなりガーンみたいな感じだったりとか、いろいろあるんですか？98 はい、発売ですと言った頃の様子ってどんな感じだったんですか？

富田：僕その頃、工場で作る立場ですからね。

——あんまりそっちの方向に行っていない。もう自分たちは作ったぞと？

富田：作ったぞと。だから、ただ一回ね、工場の人にそのマイコンショッパ会（：NEC マイコンショッパ会）という、NEC の販売店さんの一部かな、そういう人たちが、マイコンショッパっていうのは秋葉原にもあるんだけど、全国にあるんで組織化したんだけど。そういう人たちの大会があって、年々何回かどこかが、あれだ、私の上司のタカヤマさんが、その頃、マーケティングの本部長、販売推進本部長。「はい、工場から 98 の開発者連れてきました」って、私を壇上に出されて、私も何百人もいる前、あんなところ初めて立たされて、もう冷や汗かいていたけど、それから戻って、いろんな人が挨拶に来たりする。あの熱気はすごかったね。工場の立場から見て、あ、世の中で売るとい立場の人たちが、工場から一技術者がほろっと来て、何かいるだけで、えらい入れ替わり立ち代わりワーッときて。今度はどうなるんですか、今度はどんな機種ですか、言えないような話をいっぱい、質問してきたりね。やっぱり販売の専門、俺、NEC の営業からそんな立場で聞かれたこと一回もないけど。それで、そういう驚きはあったけど、ただそんなに、ドーンと出して、偉い反応が（：あったわけじゃない）。新聞を見たりなんかして、記事を読んだりはしたけども

——意外にシラッと出ていったってことですか？

富田：シラッとというか、それなりにちゃんと評価をされて出ていった。そのうちね、夕方だよ、NHK ニュースでね、98 のキーボードのバグみたいなものがニュースで流れたことがある。

——どんなバグなんですか？キーボードのバグって。

富田：うまく入らないか、外れるか、なんか、大した話じゃないけど。コンピュータの技術者はみんな一般に、昔はそうだったけど、ソフトなんてバグは当たり前だとい

う感覚でいるでしょ。で、バグが一個、なんかちよろっと見つかっただけで、NHK の夕方の7時のニュースに出て。

——ヤバいですね。

富田：ヤバい。それで、えーとかなんかいう驚きがあったのは覚えてる。なんかその、どういう風に受けられてるか、何がどうなのかっていうことは、それは作り手としてはなかなかわからないですね。

——競合は当時前後してポツポツ出てきましたね。

富田：いっぱい出てきたよ。

——だから NEC のマイコンショップの人たちからは、自分たちが売る NEC のパソコンはやっぱりいいものじゃないと、自分たちも商売ならないから期待感もあるし、一番熱意があるかもしれないですね。だってそれしか売れないからね。当時、昔はね、松下商店会とかいろいろグループでお店とかが多かったから、パソコンは特に NEC さんは象徴的だから、その人たちにとっては。僕はパソコン雑誌的な立場からすると、98、実は安いじゃないですか。他の16bitに比べると。

富田：安かった？

——安いですよ。作ってるからわからないんですよ。

富田：29万8000円？

——全然安いですよ。だってそろそろ5550とかの値段も3倍とかそういう世界ですよ。他の日立とか三菱とかみんな出てくるんですけども、みんな倍近いんじゃないですかね。漢ロム（：漢字ROM）はないんだけど、20万台って年代（？）ってそう…98しかないですよ。

富田：出た当時は98が一番安かった。でもね、8インチのフロッピーディスクとかが入るとね、これがね、プリンター買うとまた30万とか。全部揃えたら。

——100万コースですよ。

富田：16bit機はね。

——いや、そうですか。意外に売り出した頃は…それでもずっと開発畑に、いつ頃まで延々と98の開発されてるんですか？

富田：89年まで。

——89年までずっと開発現場なんですか？でもその間にどんどん売れていくじゃないですか。売れていくよ。その当時はどんなエピソードが？それこそVMで一挙に。いつ頃から売れてきた手応えとか。

富田：それは最初からありましたよ。

——発売のタイミングはそうだけど、やっぱりどんどん売れていく。

富田：どんどん売れていった。発売してね。出てどうでしたか？って最初に問われた時に、いや、そんなに出たか？、うわーっていう感慨はなかったけど、逆に売れなかったらショックでしょ。そんなのは絶対に覚えているし、だから非常に順調にどんどん出ていったっていう感じだと思う。あの頃ね、やっぱりテーマが多かったの。要するに高速化だとか大容量化だとか、それから今の…

——変わっていくし、

富田：それから高精細化、もうそういうテーマがバーっとあって、それぞれがどんどん、ムーアの法則が2、3年前からもうこれで終わりとか宣言しよったけど、もうそれまでイケイケどんどんで、CPUはどんどん速くなる、集積度がどんどん上がって、もうちっちゃいところにいっぱい入るわ。そういう時代でしたから。

——やることいっぱいある。

富田：やることいっぱいある。それを、要するに手を抜かずにピッピッピッピッとやってたというのがうち。もう絶え間なくやってました。1年に2回やってたんじゃない？1回、まあ基本の1回だけど、1年に2回くらいは、開発のループがこう、なんか回ってたの2重3重に回ってたね。

——チームが何チームかとかあって。

富田：何チームか、まあそんなね、これよこれよっていろんなチームが。

——何十人くらいで作ったんですか？何百人？

富田：それも、まあ、ハードソフト合わせて……5200の部隊も一緒にいたからな。98だけ切り出せないけどね。だから共通のやつもいるしね。まあ、100、200人くらいの規模じゃないか。ハードソフト合わせて。

——98 で勝った感みたいなのっていつ頃なんですか？もう圧倒したぞと、他社を。EとかFの頃、もうそういう感じですかね。

富田：ああ、ああ。

——初代はともかくもう割とすぐ2、3モデル目で。もう他社を圧倒みたいな感じ。

富田：そんな感じだったでしょ。

——僕の印象もそうですね。

富田：少なくとも負けた感とか。

——個人が買うとしたら、よほど変人じゃないかぎり

富田：98 買う。

——8bit をまだ買いたい人は、他社のものもあるけど。

富田：富士通の奴に言われて。富田さん、私どものために 2%だけシェアを残していただいてありがとうございます。98 だからね。そんな嫌味か？嫌味でもないけど。

——ちょっとご用意していただいた資料で何か、当時のお話しを。

富田：いやいや、今の話じゃないけど。テーマに関しては、いろいろ、テーマがあるから、もうそういう機種をどんだん毎年毎年新しいのをしていくことに種は尽きないんだよね。だからそれを、いかに着実にやるかですよ。やっぱりね、さっきの進んだ技術は必ずしも良い技術じゃないみたいなこともあるけどね。誰もが当たり前になりそうなことを人より先にやる。これでシェアをどんだん。誰もがやりそうにないことを、さっきやってたのに全然売れなかったんじゃ、ボシッたとか。誰もがみんながやりそうだねと、次は高速でこの石積んでこうやって、メモリも次はハードディスクの容量どうなってとか、いろいろあるでしょ、テーマ。誰もが当たり前になりそうなことを人より先にやる。もうこれがね、ああいう、何？陣地競争みたいな中ではね、鉄則だったね。

——それはもうチームの合意というか、そういう意志で動いてた。

富田：そうです。

## ○競合機種との関係とラップトップへの視線

——その頃の富田さんのポジションとか、実際に関わられた RAS って話が先ほど出ましたけど、98 のその頃になると

富田：先進技術部って、また分からない。

——また何をやられたんですか？

富田：だからその全体のまとめよ。先進技術だからね。

——なんとも抽象的な。

富田：抽象的な名前でしょ。何やっても先進技術。でもとにかく全体見て次に何を作るか。

——細かい部品的な話もあるし、そういう BASIC とか OS とかそういう話もあるし、あらゆることに関わる

富田：インテルとの交渉もあるし、マイクロソフトとの交渉もあるし、それはあるじゃないですか。ここに組み込んで。

——その頃も MS（：マイクロソフト）もインテルも直接米国でやってるんですか？代理店、インテルジャパンとやってるんですか？

富田：両方だよ。

——両方必要なんですか？

富田：彼らも勧めてたね。直接やってくださいとかね。

——案件によって振り分ける？V30 の頃、裁判をインテルとやってたのを……

富田：それはもう……。

——関係ない？サムスン（：サムスン電子）、アップル（：AppleInc.）な感じで商売的に取引もやってるみたいなの。喧嘩しながら。

富田：一回だけね、これはやられたというのが。それは東芝のダイナブック（：dynabook）。あいつが、

——89年ですね。

富田：89年か。89年に出て。

——J3100（：DynabookJ-3100SS）は気にならなかったけど、ダイナブックが出たのはショックだった。

富田：へへへ。そう、だってね、あの頃で言うとね、ラップトップでしょ？ラップトップは、デスクトップに対してラップトップは、「一貫目パソコン」って知ってる？3.75キロだ。ラップトップパソコンは3.75キロ。デスクトップでないやつ、一番小さいのは3.75キロで、運ぼうと思ったら運べます程度の。その時代によ。だから3キロ切って

——2.7キロですね。

富田：そんなもんですよ。でも画期的だよ。デザインから。ショックだったね。もうゴチーン怒られた上から。

——発表まで、ご存知なかった？

富田：全然知らない。それで、やれーって言って、3ヶ月でやらせたな、たぶん。ゼロから。東芝が発表してから、スペック調べてなにやらして、どうやっちゃったかって。ヨネザワニッポン電機（：？）というところで、ああいうラップトップを作ったんだけど、あそこへ部隊を送りこんで、それこそ寝泊まりそっちでして、設計も製造も全部そこでやらせて、発注もやってたな。一説で言うと3ヶ月で追いついた。追いついたというか、3ヶ月後に出した。で、3ヶ月後に抜いた。また3ヶ月ね。でもやっぱりテーマがいっぱいあって、人より先、誰もがやりそうなことを先にやると言っていながら、一方でトンッと目からウロコみたいに発想もしなかったんだよ。

——発想してなかったですか？ラップトップは出されていたんですか？

富田：もちろん。ただA4サイズで2.何キロというものを考えていなかった？

富田：イエス。

——全くですか？98LTは前後関係どうでしたっけ？

富田：知らん。なんも覚えてない。

——ご自身の部署じゃないですか？

富田：いや、そりゃそうだけどな。どの順番で何を出したか（：までは分からない）。

——とはいえポータブルはあったんだけど、あそこまで■■（：？）することを考えてなかった。

富田：もちろん。イエス。要するにね、携帯の世界でいうと、自動車電話の時代にさ、携帯の

——決定的な違い。

富田：決定的な違いがね。だからこれもそうだけど、ラップトップも何もやってなきゃそれはできないよ。

——3ヶ月でできないですよ。

富田：何もやってなかったら。だからそこから部隊を集めて何やらしてっていうことも含めてよ、設計もして。超特急というかな一日24時間。

——NECさんって海外ではラップトップ早くなかったですか？

富田：いえいえ、そんなことはありません。

——マルチスピードはもっと後、ウルトラライドとか。まあでも当時、回転が早いんですよ、今よりね。1、2年でもう変わっていくから、前後関係的にやっぱり98ノートが先なんだ。

富田：ああ、そりゃそうです。で、やっぱり僕らは、あの頃はね、そういう意味でよ、98が順風満帆に離陸したと。で、テーマいっぱいあって、それも一生懸命いい回転でやってる。そこにやっぱり隙があったんじゃないの。もうみんな慢心で、こういう路線でこうやってもう、この半導体はどこまで集積されて、どういうのがいつ出て何やらして、燃料（：？）がこうやってこうやって、この時期にこうやって、そういうものはバツとあるわけですよ。

——まあそういうロードマップを書くわけですね。

富田：それはあるんだけど、このタイミングでこんなに。見た目がカッコいいじゃん。

——しかも安いんですよ。98が47万8000円の頃に19万8000円。話にならないくらい、みんな買いたくなるような商品がダイナブック。

富田：それで名前もかっこいいじゃん。ダイナブック。俺ね、ネーミングでちょっと話すけど、ソニーがVAIOっていう名前を、今どうなってんの？

——ありますよ。

富田：ソニーが出してる？

——別会社になっちゃいましたね。VAIO 株式会社。

富田：あーそうか。俺はそのダイナブックとあれは、ブランドとしては非常に…NECの立場から言うと、手強いブランドだというイメージが非常に。

——NECはなんでそういう可愛い名前をつけなかったんですか？

富田：そんなこと俺に言う？私はMATE、Fellow、LAVIE、そこら辺は。

——でも後ろにサフィックスというか、ブランドじゃないじゃないですか。

富田：まあまあまあ、それともかく。

——98 ノート、あつという間に出了ましたよね。あれがすごい。

富田：やっぱり抜かれたらすぐに抜き返す。確かにそれはそれで勝ったんだけど。で、俺が ACOS1000 開発終わったと思った途端に、98 作れって部署を移った。それでノートでガツーンと東芝にどつかれて、ああ、やっと追いついたと思ったら、はい、配置換えつつって。

### ○互換機に関する動向

——ここで配置換えになるんですか？

富田：そのこととは関係ないよ。90 年だから、要するに翌年だろ？翌年に私はパソコン販売推進本部長。

——開発から販売本部長になるんですね。

富田：本社地区へ転勤になりました。

——そうか。じゃあ、90 年まで延々と開発部隊なんですね。

富田：そうです。その間、もう一個事件。

——互換機でしょ？

富田：そうです。

——これに関してはどうですか？

富田：あれはびっくりしたよ。

——あれも直前までわからなかったんですか？

富田：いやいや、これがもう、本当に日本的な話で。コンパック（：コンパック・コンピュータ・コーポレーション）が IBMPC の互換機を出す時に、IBM に行って、「私、これから互換機を出そうと思うんですけど、よろしく」とかなんとか言いに行く？

——まあ言わないですよ。

富田：エプソン（：セイコーエプソン株式会社）はやるんですよ、98 互換機を、NEC さんのためでもあるでしょ、98 の世界を広げるのに、互換機を出すんでってトップがグッとある朝やったんだよ。

——会ったんですか？

富田：会ったっていうか、電話かなんか知らん。その時、水野（：幸男？）さんっていうパソコン担当の常務（：？1：42：10）が。水野さんからお呼びがかかって、ある朝よ、府中からタクシーで森永ビルまで行ってよ。エプソンがこういうこと言ってきた。で、ついてはって。で、府中に戻ってきて、こんな話に来てるんですけどね。で、俺の上司にトサカっているのがいて。バカヤロー！そんな話、お前はもう、はい、わかりましたって聞いてきたのか。要するに、なんですぐ断らねえんだとか、だって俺、常務が。一般の俺に言うんだからさ、でも俺はその伝言ゲームみたいなのを言うという。それで結局、しかしそうは言え、その日だったか次の日だったか NEC 府中の事業場の中にエプソンと書いてあった商用車、自動車に来てさ、もう入ってきてさ、その互換機を持ってきたんだよ。

——えー、それ知られてる話ですか？

富田：知らないだろう。俺も裁判したんだもん。

——ですよ。

富田：それを持ってきたと。持ってきたんだよ。とにかく見ろという話に、結局は常務が約束したんだから。常務センター（：？）、向こう相澤（：進？）専務。それからだよ大変なのは、互換機だから要するに著作権の問題でしょ。

——BIOSの互換とか。

富田：BIOSの互換とか。で、見ろっていう話になって。ところがね、ああいうもんって。誰が見るかって、そこの専門家が、あるいは98のその辺担当してる奴がそれ見たら、その見た奴はもうそれからそれ見たから、そのものを使って自分のものを作れないわけだ。そいつら外すわけよ、まず。誰がチェックするか。だから、何かわけわからない、ACOSの連中、ソフトの連中を連れてきたりして。それで、府中事業場の中にある一室を、それ専用の鍵かけてて、俺が鍵持ってて。で、誰が入退室したかとか、全部言ってる。それで、クリーンルームやな。それをやって、調べた結果、真っ黒だったから、こうやって、真っ黒ですっていう話になって。それから幸いにも俺あれは…まあ。えらい騒動でしたよ。

——何年でしたっけ互換機出たの？

富田：80年代後半じゃないですか。

——ダイナブックよりちょっと前なのかな？

富田：ダイナブックよりは前だった。俺ダイナブックの後は

——もう開発じゃないから。

そのクリーンルームでBIOSをチェックして、類似性っていうのは98の部隊の人じゃない、だけどコンピュータの専門家がチェックしてる。

富田：そうそう。そういうのでやらないと、今度こっちが98作れなくなる。作れなくなりますからね。大変だったよあれは。

——その後？

富田：その後だから。でも結局ね、いかにも日本らしいっていうかな。エプソン、信州のあの企業はね。人が良いというか。やっぱり、まずそういうお断りしてきたこと自身が、なんかちょっと面白いでしょ。言ってみれば。やっぱり人がいいんだよ。人に優しい日電じゃないけどね。エプソンの方はね、人間的には木村（：登志男？）さん。

——先ほどの相澤さんね。

富田：相澤さんはその上でしょ。木村さん。

——開発者ですよ、木村さん。

富田：木村さんのトップと、最後役員だったのよ。それから赤羽さんとかね。その BIOS を開発したおっちゃんは、この話は言っちゃいけないのかな。

——いやいや。

富田：浮川さんがまだいたエプソンに、エプソンにジャスト行って、その後、そういう人たちと、で、その相澤さんとか赤羽（：正雄？）さんとかね、相澤さんじゃない、木村さんとか、あとは、その後、諏訪湖花火祭に招待されてた。

——ははは。

富田：ね、もうやたらゴルフ一緒にしたりとか。結構だから、その一旦裁判が決着して、もうそれで終わりということになってからは、また仲良しで。だから、陰悪なことは今は何もありません。

——あれ、黒が出て、発売までにエプソンが BIOS 差し替えてくるでしょ。

富田：うん。何か出たからです、結局。

——いや、あれは結局、黒い BIOS…。いや、これちょっとまた普通のインタビューみたいになっちゃうけど。あの、黒い BIOS が…。これ、要するに互換性高いのと低いのもって多分二ライン開発してて、互換性高い方が黒かったんですよ、結局。多分ね。差し替えて発売したんですよ。それでも裁判はなったんですね。どういう和解でしたっけ？

富田：もう知らん。というのは、要するにもうそういう頃になったら、

——あんまりごちゃごちゃにならなかった。

富田：向こうもあんまり売れなかったし。

——そうですね。時間かかるんで、だいぶ後なんだよ、実は。コンピュータの世間のスピードからしたら考えられないようなテンポなんですよ。僕らメディア的には、やっぱりついに日本も互換機の時代が来たかと、日経■■（：？）で。

富田：勝手にやってくれる分にはね、ある意味 NEC にとってもウェルカムだね。お断りが来てもさ、イエスもノーも言えないしね。だからね、僕は日本的だなと思うのは、そのお断りに来るような姿勢のところね。国際競争力と言わなくてもいいんだけど、インターナショナルに何が常識かっていうこと自身はね、やっぱりきっちり。これから先はもっとそうだよ、おそらく。その、これはね文化の差で説明しきれないもの。まあまあ、そういうことがあって。

## ○休憩中（2）

——で、販売部署に、今度は98ノートの大きな山を越えたら、開発から販売の方に。

富田：そうそう、販売に行きました。

——どうする？またちょっと休んでどうする？

——そうですね、また1時間くらい経ったんで。

——熱いですね、内容が。

富田：だからあの、98、あ、終わりでもいいですよ。あの、あれだね、まさにダイナブックとエプソン互換機。逆にね、それぐらいしか、なんというかマイナス要因がないと思う。

——そうですね。なるほど。

富田：いやー、俺もようしゃべるな。

——いやいやいや、府中工場にエピソードのロゴの車とかは多分あんまり世の中に。もっと抽象的な話は多分出てる。タカヤマさんなり何なりがね、言ってるかもしれないけど。

富田：俺ね、その時の記録、実は日誌みたいな。

——あるんだ

富田：でね、あの後思ったよ。これで1冊本書けるみたいな。ぐらい、もう大変だったよ。要するに、僕はもうその頃府中において、課長…部長か、ぐらいの時だった。そんな日常バタバタバタバタってということもなく、結局エプソン互換機に縛り付けられたわけ。

——なるほどね。どうしようもないですよ、でも。アクションは裁判以外に特にやることもないんじゃないですか？販売店向けに何かとかそういう感じですか？

富田：いや、何もやることもない。

——社内的には色々。ちょっと休憩なんで。

富田：あとはあんまりないぞ。NEC の最後の頃、常務執行役員かなんか、パーソナル事業全般みたいな立場にいたときに、僕が持っていた範疇の予算が 1 兆円超えてたよ。びっくりした。俺もそのときびっくりした。もちろんね、パソコンとか。パソコン、プリンタ、ファイル、その他の端末…

——全部入れて？

富田：全部入れて、全部。

——それ何年くらいですか？

富田：もう最後の頃だから、NEC の最後だから。

——90 何年って感じですね？

富田：2000 年…

——そういう意味では、98 の 80 年代の売り上げ規模とか、調べりゃ分かる話なんだけど。

富田：調べてください。全然不正確な話で。

——だってね、シェアも。統計の取り方によっていろいろ違ってきますけどね。ほとんどだ、という統計もある。60%くらいだ、みたいな指摘もあるし。

——シリーズが多すぎて。

——年に 2 回やっちゃうから。

——並べるの大変なんですよ。

——また自分の話。

富田：何のシリーズ？

——98 シリーズいっぱいいただくっていうか。寄付でいただいて、それをここの間に、どっちだろう、みたいなのがある。

——それは僕に聞いて。何が重要か、一番リアルな。

——あと、モニターと本体と…

——場所取る？

——いや、キーボードで、ちょっとごちゃごちゃとしちゃったのがあって、どっちのどっちの。

——型番見れば？

——型番見てもわからないですよ。後ろに 98F とか書いてないから、キーボードは。どこのどこの、どっちがいいのか。

——キーボードだってあるでしょ。ないのがあるんだ。

——ないですよ。ほんとに 98 はそうですね。多分お客さん間違っていると。今ちょっと並べてないであれですけど、箱詰めに今しちゃってるんであれですけど、あれをさらに広げるときにはほんとに大変だと思うんですよ。

——ちょっとだけ違ったりとかね。

——これ横にこうやって置かない方がいいよ、とお客さんの方に言われます。

——ああ、そういうこと。

——こっちはこういう風に置く方を置かないと。

——まあ、それは重要な気がするけど。モニターとね、本体の世代が違いすぎると、ちょっとありえないことがありそうだね。

——でも、ちょっと、さっきも。はい、ありがとうございます。富田さんでさえどの順番で言ったか分からないよって言われて。

## ○販売部門への異動と垂直分業への視線

富田：あのね、さっきその議題が垂直分業か水平分業か。僕はそれに気がついたのは、やっぱり本部を変わって、本部長になって。マーケティング本部。

——開発からそちらに

富田：移った時に一番最初に感じたんだよね。  
<救急車が通る>

——あれNの後だから、1990年～。

富田：90年ぐらい。

——90年に移られたんですか？

富田：うん。90年ですね。

——90年ですか？本当にNがあつという間にできたという証拠ですね。オザワさんっ  
ていらっしやっただけじゃないですか。オザワさんが前におっしやったのは、98ノート作  
るといふ話が出て、最初上がってきた試作がこんなにデカイ基盤だったっっておっしや  
って。

富田：それで僕はね、本部移ってね、自分の足元を見て、販売推進本部の本部員たち  
が、やっぱりそういう本質的な変化をね、やっぱり NEC という中でずっと来ていると、  
その垂直分業で。ハードウェア、ソフトウェア、それから販売とかそういうのも含め  
て、自分はこのハードウェアを作っているだけの立場であって、売るだとかサービス  
するとか、サポートするとか、そんなことじゃないんだけど、なんかね、この辺の専  
門の人たちと話しするときに、俺は98を作っている、提供している NEC なんだとい  
うね、なんか上から目線で見るといふ文化があつて、俺びっくりしたよ。

——それ売れてたからですか？

富田：そうだと思う。例えば、次の98の試作機か何かできる。20台作る。誰に配る  
か。配る権利はオザワとかあの辺が持つとるわけだ。

——いま名前が出たから。

富田：あなた、順番とか、そういう振り分けなんかするわけ。そうすると、やっぱり  
この人たちは配る立場だから。こっちは、ちゃんとソフト作ってくださいね。よろし  
くお願いしますって頭下げて持って行って、置いてきて。お願いします。今度のやつ

もこれで確認してください。今度はこれです。

——ソフトハウスとか

富田：ハウスとか置く時にね。販売店さんにはそういうことはないけれども。だのにね、やっぱりね、基本はね。上から目線。そういうことを本人たちは自覚なしに、そういう意識でいる。だから、アタマきたね、あれは。部長になった時に、タカヤマさんもそういう教育はしてなかったね。教育というかき、また NEC 本体は極端なのがいって、ご販売店様とか、なんかつけてたんやねって言うけども、要するにやっぱりマイクロショップ界とか、なんか販売店の方がサポートするフィールド（：？）の連中。それから、ソフトベンダーさん各種とか、ハードベンダーもいるわね、その周りの機材を作っている人たち。そういう人たちに対しては、やっぱり横並びなんだから、その……

——■■（：？）のがいっぱい出て資産になってるわけだから

富田：そうそう、だから、やっぱりそれはね、僕は強くいましめましたよ。

——それが開発からマーケティングの方に移ったら、

富田：もう一年、半年くらい。

——マーケティングの方は王者だから、結構偉く出たというか。強い立場でしょうからね。

富田：マスコミとか雑誌を作ってくださいる皆さんにね、「お前、インタビュー受けたら」とか言ったら、ただの宣伝、ただで宣伝できるんだからね。っていうのが俺の感覚だけどね。大いに協力すればいいんじゃないか。思うんだけど、マスコミの書いてある記事書きに、なんかぶちぶちぶち、言ったりして、ぶちぶちぶちぶち、言ったりわけだ。な？そういうね、みんなでまさに業界で持ち上げているという。で、それのある意味下支えみたいなどころにはいるのかもしれないけど、決して上にいるわけじゃないから。皆さんと協力しあってという。まとめる力があるのかもしれないけど、それにしても決して上じゃないかな。その辺がね、やっぱり文化的に、工場から来た人間ですらよ、工場から来てあんまり世の中知らないはずなのに、そういうことがよく見えたね。

——うーん。そうなんだ。

富田：確かに、だってソフトを作っている奴が隣にいて分業してというのは、当たり前前に工場の中でもあるんだからね、OS を作ったりとか、何かって言うことで言えば。

分業しているわけだから、それと同じ■■（？）なんていうのかな、あの感覚はちょっと私は、最初は驚きましたというのがありましたね。それと、俺、蓮舫が出てくるといつでも思い出すんだけど「2位じゃダメなんですか」、あれで、スパコンの開発の予算があれでしょ。俺ね、とにかく98の担当でマーケティング本部長という立場にいと、1位っていうのは、ものすごく良い。ものすごく良い。ものすごく良いっていうのは何かというと、自分の席でドンと座っていれば、いろんな新しい情報が、マーケットの情報が手に取るように分かるというかね、向こうから教えてくれるんだ。販売店さんは。販売店さんってこういうことやってくれ、ああいうことやってくれから始まって、コンペティターはどうしようとしてるけど、あんたはどうするつもりか。もう何か、要するにこっちが現場歩いて、いろいろ収集すべき立場にあるけれども、歩くよりも席に座っていたほうが、いろんな人が訪ねてきたり、電話くれたり。いつかコンパック（：コンパック・コンピュータ・コーポレーション）からヘッドハンティングに来ましたけど、びっくりしたけど、会社にだよ。要するにね、やっぱり1位と2位は全然違うっていう世界を98が。

——ずっといたわけですね。

富田：ずっといたんでね。しかもぶっちぎりの1位は特にそうだと思う。本当に、金払ってでも欲しいような情報が、ただで入ってくるよ。いろんな部材メーカーからもね、次どんな機種で、どんなものを開発して、最新はこんな機種がありまして。やっぱり一番売れてるところに先にも提案してくるわな。どんなものがどう先行しててどうなりそうとかかね、マーケットはどっちをむかえてどうやってるかとか。この次の話に影響するのかしらんけど、互換機出てきてどうするんですか、みたいな話もワーワーくるでしょ。で、向こうからすると、■■したってね（：？）、98互換やめたって、NECのブランドあればどんどん行きますよ、とか言ったりしてくるやつもいるしね。とにかく外の情報、マーケットを見るのに、見るっていうのは、自ら見に取りに行くということ以上に、周りから寄ってくるっていう、あのパワーっていうのが1位はすごいね。

——なるほど。

富田：これはだから、特に98のいい時の時代なんか、まさにそういうこと。だって、足引っ張るやつがいねえもん。

——まあ、引っ張りようもない状態でしたからね。

富田：まあまあ、そういうこともあって、蓮舫が出てくるたびに思い出す。

## ○「Windows」の登場とNECにおけるパソコン開発

——90年代そちらに移られた頃って、ちょうどWindowsがって話が始まる頃ですか？

富田：そうです。95 (Windows95) はまさに1995年だった。

——その前の3.1 (Windows3.1) の、その辺はどうだった？移られてもういきなりそういうタイミングに入ってくる？

富田：いやいや、最初はそんな切羽詰まったものは何もなかったですよ。

——まだノートは？

富田：まだ全然問題なくいってましたよ。だからそういう話が出てきて、結局ね、日本のマーケット、こういうITっていうかパソコンのマーケットもあるんだけど、世界の何%あるの？5%あるのか。何か知らないけどね。当時ですらよ。当時っちゅうのは98の最初はね、まあ10%で軽く超えてたかもしれないけど、それくらいはあったよな。その中で半分シェアを持ってたら、世界の5%のシェアを持ってる。それでも5%しかない。で、ましてこんな時代に入ってきて、日本のマーケットって世界の何%なの。で、その中で日本だけで頑張ってる、世界見たら、ね、ゴミみたいなもんじゃん、ゴミとは言わないけど。という感覚は、そりゃ普通にありましたよ。だからNECとしてはね、パソコンとか、98を守る。海外どうするか。で、結局一回パッカードベル（：PackardBell）あったでしょ。

——パッカードベル組みましたね。

富田：組みましたね。ヨーロッパ、海外はパッカードベルのAT互換機でいけるんじゃないかというようなことがだいぶありましたね。

——海外は全然違う部門がマーケティングを当然しているわけ？海外だから。

富田：結局、僕らもやったよ。アメリカ。

——ああ、そうですか。アメリカは以前もずっとやってるじゃないですか。ちょっとやってて。割と本気でやろうとしたのはパッカードベルと組んでから？

富田：今でも全然やってなかったわけじゃない。5200の連中が法人相手ということもあって、やってる中で、あっちの技術をちょろっと入れて、互換機…。

——結構いいマシンがあった記憶があった。先ほども言ったけど、マルチスピードとかね。評価高いですよ、業界でも。

富田：どういう意味で？評価が高いっていうのは。結局売れたわけじゃないから。

——メディア、PC マガジンとかでレビューを見ると決して悪くないんですよ。

富田：そりゃそうだよ。

——日本製そのものが品質が高かったというタイミングかもしれない。まして、ああいううちっちゃいものを作るとなると。

富田：それやこれやがあって、当然、僕が申し上げた通りのような感覚で見てるから、マーケットはどんな大きさなのか。そこで 98 互換というローカルな。だから、じゃあもうしょうがない、ちょっとコスト上がるけど。どっちも動くのを作っておけば、両方互換のモードもあるし、AT で互換もできるし、そういうのはやっぱりしましたね。でもやっぱりそんなことは、まあ長続きしないでしょうからね。所詮、もうちょっと本質的なことを考えないと、という気分はありましたね。でも表向きは、少なくとも NEC 社内でもよ？98 互換をやめてこっちに切り替えます、みたいなね。色なんか、俺は出せない立場だったね。

——いつ頃までですか？切り替え直前まで？

富田：やめるまで。俺は、上に関本大社長がいて、この人がパソコン大好きで、98 応援団長みたいなもんで、C&C 伝道者であり、パソコン。あの人の、俺、社長のときにずいぶん、まーあれこれ、昼飯のときなんか呼ばれて。朝一番。早いんだよ、あの人の人たち車付きでなんやらで業界新聞全部とってて、朝パパパ読みながら来るんで。なんや 98 の、落ちてきたみたいな記事とか、シェアこうなった（：？）みたいなのがあると、べーって電話がかかかってきて、俺その頃まだちょっと通勤途中だけど、着いたらね、社長から電話があって、君はゆっくりでいいなって。会社は 8 時何分、始業だよ。俺そのときに 7 時半とか 8 時前には行ってたと思う。君はゆっくりでいいなって。別にゆっくりしてるわけじゃない。でもとにかく向こうは専用車で。それで俺、だから本社に行ってたときは、少なくとも 8 時前には絶対行ってたし、7 時半とかそんな頃じゃないかな。まあ、非常にありがたいんです。ものすごくパソコンを大事にしてくれた。むしろあんまり言えないのは、その後、金子（：尚志？）さん、西垣（：浩司）さんね。西垣さんは府中工場にいたから、昔。

——よくご存知だった。

富田：よく知ってた。あの人と、その次の金杉（：明信）さんっていう社長で。そこは二人はまさにコンピュータのグループを連続していたんだけど。あそこはね、要するにパソコンというのはね、あの人たちのこだわりだよ。さっきもあの感覚を持っているけど、やっぱりコンピュータの、ACOS とか本道、違う、元・主流派、今主流派パソコンだったんだけど、もう無くなったから。それで、パソコン、パソコン、パソコン

ンの世界になったわけや、今話題になったような時代の時は、NEC の中でも

——そうでしょう。売上の占める割合も、半分以上とか。

富田：少なくともコンピュータグループの中で見たら

——もう圧倒的でしょ。

富田：もう圧倒的でしょ。あまりね、要はパソコン事業を大事にしてくれなかったかな、というのが私のちょっと僕の印象。もうその頃、NEC を引いて、フィールドイング（：NEC フィールドイング）に行った後だからね。だからあれだけど、皮肉なものだね、もともとこれやってた人たちが、このグループが、やっとコミュニケーションの大きなグループにドウワツと追いついて、ブワツといったら、ブワツとこっちを押し上げるのに力を持ったパソコンの連中は、まああんなもんは、なんだろうね、言葉がうまくでない。ポツとうまく当たただけで、もう汗水を垂らしてどうこうしたという世界とちよいとちやうんだ、みたいな感覚があるんだよ。だからね、大事にああいうものを育てようという気分は多分、パーソナルの担当の者から見ると（：ない）。それに比べると関本さんは、もうパソコン大事。だってね、新聞広告を出すのによ、あの人が原稿を考えるんだよ、こんなの。バーツと、「98 は…」（：？）とか、一回一面広告を出した。ソフトが合うのはどれだ、何やらだ、何やらだ。

——社長が考えちゃう。めちゃくちゃですね。

富田：めちゃくちゃだよ。これでどうだ、これは嘘はあるのかないのかとかね。朝からそれよ。逆に言うとな、やっぱりそこまでこの事業が大事でとかなんとか、話をちょっと本流の方に戻すとね、98 互換をやるのやらないの？という議論が、社内で活発に行えるかちゅうと、さっき言ったように僕の立場からは、皆さんの前で 98 ぼちぼち互換機をやめようと思うというのは、当時言えるあれじゃなかった。その最大の理由は、関本社長の存在だよ。この人がいる限り、俺がそんな色を見せようものならば、どうなるか分からないからさ。それで、それは言えないし、そろそろこういう方向でこういう風に動いても、世の中いずれこういう形になるんだから、そこでいかに早くランディングして、むしろそのランディングする時に、移ることに対する、リスクに対する、いろんなリスクの要因だなんだかんだを勉強して、こうやって、みたいなものがあるんだよ。言える雰囲気がない。

——社内的には検討してたりしてたわけですか？ご自身の頭の中にだけあるわけじゃなくて、チームを組んで。

富田：チームを組んで……現実に両方動く機械を開発したり、そういったことをやっているわけだから。

——そうすると、部品のコストとか。

富田：逆に言うと、パソコンを担当している連中は、言われなくても分かっているよ、みんな。

——そうですね。

富田：世の中で俺に文句を言ってきた人でもいたんだけど、誰もそんなことを分かっているかと思っっているんですか。必然の流れでそうなるんでしょ。だから、どういう手順で、タイミングとどういう手順を踏むかというのは、いくつかの方法があるから。だけど、この方向に行くこと自身（：自体？）は誰も変えられないでしょ。必然の流れでしょ。

——だから、何かこだわったみたいな悪口を言いがちなところですけどね。

富田：そんなことはわかりきってんだけど、それを声高に言って、何かいいメリットとか、何かあんの？という。だってもう、こういう記者さんとかなんか会うたびに、「いつですか、いつですか」とか質問。いつも顔を見たらそればかりなの。

——まあユーザーにとっては、Windows だからもう実は違いがなくて、どっちかという

NEC さんの問題なんですよ。開発コストとか、Windows のインプリメントとかなんですよ。

富田：だから、あんなもんは、なんていうの？

——その切り替えの発表とか、なぜそれが言えるようになって、実際にそっちに転んだあたりの、この切り替えのタイミングはどんな感じだったんですか？NX（：FC98-NX シリーズ）の発表のこう…当時はどんな感じだったんですか？

富田：なんて言ったらいいんだろう。

——それは関本さんがある時、判断されたとか、そういうわけではないですか？

富田：いや、それはやっぱり、

——どっちかというと開発側から。

富田：俺が（：？）事業責任者として。

——おお、そういうことなんだ。

富田：そりゃそうですよ。いや、さっき言ったように、いつやるかというのは、タイミングの問題だけだから。

——だけですよね。そうですよね。

富田：誰かにコンセンサスをとって、というのはタイミングだけだから。

——ベストタイミングは何かというのは。

富田：そうそう。要は、あまり引き伸ばしても、遅きに失してみたいなことしか残らないから。僕の頭の中では、早いほどいいよ、言ってみれば。できる時が来れば、早い方がいいと、気分はありました。だから発表してどう？で終わって、ああやっと終わったかとか、あんまりそういう感慨とかなんかは…。そのさっきの 98 の発表の話もそうだけど、どうでしたか？とか言われてもさ。

——意外と淡々と。まあそんな気もしますね。

富田：意外と淡々と。で、この NX の話も意外に淡々と。だって、その前なんか 6 ヶ月か、まあ 1 年弱くらいの期間あって、こっちはある意味 Windows になってから、結構時間あったから。なんか特別な考えとかね、そういう、ないですね。だからね、98 側でただ言えるのは、こんなに売れるヒット商品になるとは立つとき思っていないよ、もちろん。このシェアの 2 位ぶっちぎりでね、シェアにとってという状況になるっていうことは、なぜそうだったかっていうのは分かる気がするけど。

やっぱり、販売側のショッパの組織化とか、ソフトベンダーさんとの付き合いだとか、その辺が非常に、ある意味、こんな天狗もこっちにいたけど、円滑にいったんじゃないのかと、そこの作りで。だから、まああるときからね、ソフトが多いのが売れる、売れるハードにソフトがたくさん付く、そのいい玉転がしで。

——まあ、総取りになるということはその後はね、よく言われるようになる。

富田：だから、正のスパイラルに入ったという、転がり始めたのがその 98 の、また出して 1 年くらいの間が、そういう時代でしょうね。

——それが Windows に変わって、そっちがメインになっていくみたいだね。

今日はヒアリングなんでまたちょっと僕が余計なこと言うとあれなんですけど、DOS/V の件もこのシリーズの中でやったんですけどもね、どっちかという商品企画の方、まさに商品企画という方が。

富田：DOS/V って何？IBM か？堀田（：堀田一英氏）

——いや堀田さんに行こうかと思ったんですけど、まあもうちょっと彼の下でやった人にインタビューしたんですけど、当時堀田さんのインタビューを読むと、DOS/V とは呼んでるけど、もう Windows のことしか考えてないんですよ、実はね。なんかずっと DOS/V、DOS/V って呼んでるけど、別に DOS/V じゃないんだよね。あの、Windows なんですよ、要するに。

富田：考え方はね。

——そうなんです。ご本人もはっきりそうおっしゃってて。Windows の時代になって共通のプラン、どっちかという開発コストより Windows の移植のコストとか、部品の調達コストとかもあるかもしれませんが、NEC ご自身の問題なのですが、関本さんのことを気にしないで言えた理由は何なんですか？言えなかったというところから言えるようになった。十分時期が熟したのかもしれませんが。

富田：関本さん…いなかったんじゃない？ふふふ。

——もうそういうタイミングなんだ。なるほど。昔はどの会社も俺の目の黒いうちはみたいな親父がいましたね。

富田：いや、しかしね。部下にとって大事なのは上司よ。どういう価値観を持った、どういう上司かというのは、やっぱりサラリーマンとして。サラリーマンだからかどうかは知らんけどね。やっぱり関本さんはすごいカリスマ性があったから。あんまり直に話したりとかいう人は少ないんだよ。ところが、えらい可愛がられたよ。98 の責任者だからとittedだけで。で、可愛がられたちゅうのは、無理難題をいっぱい持ってくるってこと。

——例えば？

富田：あいつに会え、こいつに会えから始まって。ね、わけわからんやつと飯食ったりとかしましたよ。役にも立たない。

——そうですか。新アーキテクチャーの移行は、僕もそんな気はするんだけど、意外にしらっとやるべきことをやったという感じ。その後、NEC フィールディングに移られて、社長をやられるんですね。それはもうどっちかという、より経営の方に回れという会社の指示で、という感じですよ。

富田：あのね、RAS という領域を担当してましたってさっき申し上げたじゃないです

か、冒頭で。あの領域がまさにフィールドイングの領域だった。そのことを考えたかどうかは知らんけど、歴代、コンピュータグループの出身者がフィールドイングの社長でずっと行ってたから、その流れもあって。ところがね、だから、社長って 1 期 2 年、2 期やると 4 年なんだけど、俺 3 年社長やって、変われって言われたんだよ。その、ですよ。って言われたからね。

——イレギュラーだったんですね。

富田：イレギュラー。別に業績悪くなったわけでも、なんかチョンボがあったわけでもなくて。で、カチンと来たから、はい社長を辞めるなら辞めます。2 月か 3 月頃に言った。あれ 6 月に株主総会。まだフィールドイング上場して間もないころだったから。6 月に人事で変えるとか。で、そういった手前、60 過ぎの頃だからね。まあ、そうは言え…ちょっとなんか探さないかん、就活で。で、何のあてもなく辞めることだけ先に言っちゃったから。要するにね、フィールドイング残って次の社長補佐しろとか、なんかね。なんか肩書きを忘れたけど。次の社長に悪いから辞めます。辞めさせてくれ。で、辞めるって言った時に、その年ね、マイクロソフトのジャパンの何周年パーティーか。15 周年とか 20 周年パーティーの中で会った。ビル・ゲイツも来てたんだよ。で、そこで孫ちゃん（：孫正義氏）と会った、パーティー。

——なんとパーティーの会場だった。

富田：パーティーの会場。お互い招待されて。大塚商会（：株式会社大塚商会）の社長■■（：？）。壇上から挨拶してたんだけど。ちょうどそのタイミングでね、孫さんに、俺も NEC 辞めることにしたと。手伝いすることある？とか言ったんだよ。

——もともと面識はおありだったんですか？

富田：まあだって…

——ソフトウェア、そうですね。バンク（：ソフトバンク）通してしかね。それは長い。ちょっと間違えました。流通でしたからね。

富田：孫ちゃんって言うとね、業界用語だよ。孫さんのことを孫ちゃんと言う。

——だってずっとやってるわけだからね。

富田：襟川お婆さん（：コーエーテクモホールディングス代表取締役会長、ソフトバンクグループ社外取締役の襟川恵子氏）がいるじゃん。ゲームの。襟川お婆ちゃんが孫ちゃん、孫ちゃん言うんだよ。みんな釣られて孫ちゃん孫ちゃん言ってたけど。そんなんあって、グッドタイミングか何か言ったんだよ。要はね、ボーダフォンを買っ

た年（2006年にボーダフォン・ジャパンを買収。

——すごい金額で。

富田：ボーダフォンを買って、結局僕はその6月に行ったんだけど、行った時はソフトバンクモバイルという会社が変わって行ったんだけど。だからね、本当にね、ソフトバンクに行ったのは何かやりたくてとか、何かしてとか、何にもなくて。そういう繋がりで行って。浮川さんとはな、その昔のジャスト（：ジャストシステム）の。僕はまだ、田町に出てくる前の工場の人間としてジャストに一回、チームジャベル（：？）かなんか立った時に行っているんですよね。その時以来のつきあいなんですけれども。人脈で老後を過ごしております。

——先ほどマルチ互換機って、ひょっとしたらソフ協というか、孫さんが会長をやったソフトウェア協会（：一般社団法人ソフトウェア協会？）のマルチ互換機のことですか？じゃなくて。

富田：違う違う。

——NECさんご自身はマルチ互換機あったんですっけ。

富田：あるよ。

——ソフ協も作りましたよね。

富田：孫さんはどこで作った？

——いや、わかんないな。謎ですよ、確かに。確かに謎ですね。

## ○ボーダフォンへの転身と販売業務

——ソフトバンクモバイルではどんなお仕事をされたんですか？

富田：営業担当だったな。俺だから、グッドタイミングと言われたその後だけど、行ったら何をやるのかなと言ったら、モバイルの携帯事業の営業担当の宮川さん（：宮川潤一氏？）がいるでしょ？彼の下っちょか横っちょかにいた。僕は、携帯事業が面白そうで、今後こうだからやりたいと思ってソフトバンクにどうだって言いに行ったという経緯は全然ない。たまたま。何ができますか？何をしたいですか？と聞かれたら、ソフトバンクホークスの球団関係の仕事でもさせていただければと言おうと思ってたけど、それを言う暇はなかった。いや、だからそんな程度ですよ。あ、ひとつなんか質問があったな。iPhone？あれはね、さすが孫さんだね。世界でiPhoneが出た時に、販売ができたのは各国のトップ■■（：？）だけで、日本だけです。

—そうですね。ドコモと下馬評では言われてましたけどね。

富田：そう、順当なら日本はドコモだったんだよ。で、やっぱり彼はね、ジョブズ（：スティーブ・ジョブズ氏）の家まで行って、直談判して、俺は絶対これを成功させると言って、結局犬担いで、白いワンちゃん。まあああいう宣伝もやって、やりました。やっぱりああいうパワーはすごいね、あの人脈。もちろん彼はそのとき初対面じゃなくて、彼はジョブズのご自宅にも何回も行っているみたいだけど、やっぱりあの直接交渉で来たからね、本当に。俺もあれはびっくりしたよ。やっぱりあれはまさにあるべきトップというか、トップの仕事トップとしてやっているというか。ああいうところはちょっと。

僕はやっぱりもう一つ、彼のいろいろな側面言われるけど、ソフトバンクの事業の進め方を見て思うのは、NEC みたいな旧来型大企業というのは、事業の経営のスピードが速いとか遅いとかという意味では遅いと言われていて、そうでは合議制だから。何をしようか、あれをしようかという議論をすると、始めると。始めたら辞めるにも、合議制でしか辞められない。まあ時間がかかる。その点はやっぱりこういう、この会社（：ドワンゴ）もそうだけど、孫さんなんかも、やっぱりそういう意味での速さちゅうのが、旧来型大企業との大きな差を、あの人自ら実践してるね。で、やっぱりね、みんな言うのは、手つけるのが速いと。なんか、面白そうだなと思ったら投資（：？）ってのもそうだけどね。で、これもやる！ああ、もう、ああ、とかなんかやるでしょ。で、僕はそっちばかりみんな目いつてるけど、案外論じられないのは引く速さ。ダメな時に。ところが旧来型大企業っていうのは、一回始めたことを辞めるって言ったら、そっちも合議だからなかなか辞められない。議論しているうちにどんどんどんどん業績が悪くなる、みたいなのところがあるでしょ。やっぱりね、彼のベンチャー型大企業っていうか、ああいう強いトップのいる企業の強さの一つはね、やっぱり引くということもね、やっぱりどういう条件がどうなったら辞めるということをやったり最初に決めるんですよ。いきなりその時思いついて、ああ辞めようかとかいうことではなくて、やる時に「こういう条件になったらもう辞める。こういう条件になったらこれは辞めるけどこれはやる」とか、なんかそのシナリオはある程度組んどくわけ。そういうことをピシャッとやるわけだ。だから僕はやっぱりいろんな意味での速さというのに、何でも着手する速さの方がかり注目するけど、やばい、ダメだ！って分かった時に、パッと引くっていう。その方はずいぶん感じるね。それと、浮川さんなんかと共通して、俺もこの会社に来て、ちょっとびっくりした。最初 50 人しかいないんだよ。技術者が 3~40 人かな。俺何年前だ？10 年くらい。それでね、冒頭の話だけど、NEC でコンピュータを作っている時の感覚でいうと何百人いて、ソフト技術者が何百人いて、どんなソフトを何ヶ月かけて作ってるかっていう、ある意味のイメージみたいなものがある。それから見るとね、驚異的よ。この会社のソフトウェアの開発力みたいなもの、何をどう作るかとか。で、ここから販売側がもうちょっと強くないといけない。

で、孫さんはね、やっぱり人をね、人で組織を作るか、組織に人を合わせるとか何か

というのが旧来の多いところだけど、人がどういう人がどういて、それをどう組み合わせたらどういうことができるみたいなね、要するに人の能力中心の仕組み、それを活かす仕組み。だからこいつは、これは優れてるけど全体バランス悪いとかね、そんな奴はね、ソフトバンクにいっぱいいるんですよ。なんでこの人こんなにいつまでも雇ってんの？やっぱね、ある部分に関してはやたら優れてる。そういう人はどういうポジションでどういるかっていうのを見たら、あの人は一日何してるかわからないけど。しかしそういう、大企業はね、やっぱりピラミッドを作ってどうこうっていうことも、今は随分フラットになっていると言うけども、やっぱり、機能する組織をどうやって作っているかという見方をすると、やっぱりベンチャーの人たちはそれぞれやっぱり工夫をしているね。そこは大企業はすぐに追いつけないところだよ。旧来型大企業の追いつけないところ。

——実際にボーダフォンに移られて、孫さんの指揮のもとどういうことを取り組まれたのか、担当されたみたいなお話を。

富田：営業。だから、どっちかというと、あそこも代理店販売というかね、ああいうのを組織化して、その経緯で。これは歴史的にそういう仕組みで動いている世界だから、パソコンとの対比で言うと、あの代理店制度は NEC が作っていた NEC 販売店会、その先にあるマイコンショップ会みたいなのと非常に近いような感覚で僕は見ましたね。だからあれは仕組みとしてはいいんじゃない、特にそれを改革するあれもなかった。僕は携帯会社を見て、いまだによくわからないけど。電波塔を建てるじゃん、ドコモ、au、なんで協力して一個にしないの。なんでそれぞれ出し合ってみんなで共有したら。一基建てるのに何千万だよ。あんなかかるものをね、競って立て合って、どの地域、能登で地震が起きたとき、どこやらは通じて、どこやらは通じないとか、あんなことばかり言ってるんだけどさ、いや、これはちょっと私には、あの、不勉強で。

——海外は国内ローミングしてるそこ結構ありますよね。日本は全くその気配もない。

富田：だからね、僕、最初にパソコン業界がその昔、3つの業界に国策でやったって言うでしょ。で、あれは僕から見たら成功例だと思う。で、半導体が日本で、NECは通信世界一、半導体世界一、コンピュータサービス。〇〇〇〇（：聞き取れない 2：40:23）。なんて言うのかな。半導体も、僕はやっぱりね、サムスンが半導体で、あれ元々何の会社だった？商社か何かでしょ？何かの会社？三星電子工業とか、三星商会とか。

——もっと前あるかもしれないですね。あらゆることやってますからね。

富田：サムスンがバーツと半導体でドーンとなって、あれは国策ですよ。韓国がもう税金から何かと融資から何かから、一気にドーンと変わった。で、やっぱりね、ああ

いうお金がかかる、投資がかかる事業っていうのはね、国策でちゃんと主導して育成してっていうことをやらないと無理よ。で、日本もこだけね、世界の経済大国でなくなっちゃってきたから何とも言えないけど。もう今更半導体ももう、ね、ヨレヨレの時代になっちゃったけど、残念ながら。なんか、やっぱり国策というのは大事だと思う。

——まあ歴史的なコンピュータの境目もほとんど、国とか、もうバベッジ（：チャールズ・バベッジを指す？）の時代からそうですね。あとは軍事的なものがあったり。日本も戦後のコンピュータも、まあね、ご存知のように、電気試験所（旧・逓信省下の組織）とか、電装研（：防衛省下の組織。現・新世代装備研究所）とかの予算で動いてますからね。世界的にそうですね。民間だけで動いてるのは、本当に FUJIC（富士フイルムによるコンピュータ）くらいですね。世界的にも稀有ですよ、あれは。他にちょっと聞き漏らしてることは？

——ちょっと具体的に聞きたいなど。当時、iPhone。iPhone ですよ。ただ、日本人はまだ見たことなく、みんなガラケー使ってた時代だったと思うんですけど、それをどうやって iPhone を売るみたいな営業戦略の柱は何があったんですか？

富田：いや、あれ黙って売れたろ。だってその前にいろんなメディアの世の中の評価があって、だってあれ売り出したらどんだけ日本でも人が並んで買いに来た。それは何か宣伝があって、戦略があって、何かじゃない。iPhone という Apple が作った新しい道具の名前が「日本でも発売されるのか！」みたいな、そういう期待感の方がムンムンあって、だからソフトバンクが何か煽ったとか、携帯、ドコモにしろ何か煽ったというよりも、それはあれでしょう、アップルの力でしょ。あれはジョブズのイメージというか。

——「iPhoneforeverybody キャンペーン」と白 iPhone が出たのが、iPhone が 2 回スコンスコンと上がってる感じの。everybody キャンペーンの頃もやられていらっしやったんですか？えらい安く変えちゃうみたいな。

富田：いや、俺はそんな、自分で働きかけたおぼえはない。

——なるほど、なるほど。タイミング的にそういう感じってちょっと後ですからね。

——実際に想定していた売り上げと、蓋を開けてみた瞬間でどうだったんですか？

富田：iPhone？いや、あれは売れたよ。思ったよりというか、思った通りというか。むしろあれは、足りなかったくらいかもしれないな、供給が。追いついてないからね。

——出る前の評判が十分高かった。日本の場合はね。アメリカは発表してすぐだから、

アプリも使えなかったりとか、いろいろあったけど、3G じゃなかったりとか。日本はもう十分完成して、2 代目なんだけど、下馬評はもうテレ東（：株式会社テレビ東京）の人が言ってましたけど、iPhone と言えども番組見られちゃう。

富田：そうよ。だから、なんて言うかな、あれは。宣伝してるという…。

——Apple が宣伝してたんですかね。ソフトバンクさんが宣伝してましたかね。TV コマーシャルありましたよね。犬もさることながら。

富田：犬はその前からやってるからな。

——iPhone だよっていうのもあった気がするけど。まあ、いわゆるですね、可能理論というのがあるんですけど、周りが応援しちゃう商品になっちゃってるから。

富田：そうですよ。

——そうなんですよ。

### ○NEC の社風への視線

富田：98 だってあれよ。売り出す時に大いに宣伝して何かしたかっていうと（：ない）。

——だからいい商品ばかりやってるんですよ。苦労話があんまり出てこないんだもん。

富田：ああ、苦労話。

——びっくりした話は、さっきお二つ聞いてたけど。

富田：98 を売ろうとして苦労したってことはないね。苦労っていうのは。

——先ほどのタイミングの判断はもちろんね、超悩むところでしょうけどね。その後も抜けられてるから。今は混沌としてるから、PC 業界はさ。で、やっぱり HP（ヒューレット・パカード社）とかレノボとかが強くなってるから。この時期よりもちよっと前の、DOS/V の時も■したけど、DOS/V 作って、意外に IBM の売り上げて伸びてなくて、パソコン全体がグワーッと伸びてる時期だったみたいで。あんまり辛い話が出てこないっていうか。

——天才肌なんじゃないですか、頭脳がというか。

富田：俺自身は何もしていない

——設計はやっぱり書かれていて、そこから 98 をキュッキュッと

——いや、NEC さんって意外に社長エンジニアだったりとか、NEC の人事面白いと僕は思いました。

富田：NEC は大体理系だよ

——そうなんですよ、実は。社長がエンジニアなんだよ。

——これはだから、全部その図面が見れるっていうか。

——開発者はそれはそうだよ。ただそういう人がそういうポジションに移されるっていうのは確かに言ってる意味わかる。いや、そういう会社なんだよ。

富田：人の NEC ですからね。

——西垣さんは若干僕はやり取りさせていただいたことがありますけど。

富田：あの人はね、僕はコンピュータ開発本部、電子計算機開発本部、あの人は電子計算機事業ってとこだったかな、と言って。しかも製造畑中心の設計、開発技術のほうじゃない方の担当だった。

——8001（：？）がおもちゃっていうのもすごいな、と。

富田：いや、本当に最初はおもちゃ、あれ。

——だって、彼は銀行のオンラインだったりなんかのすごい設計やってるのに対して。Basic ってさ、わかるでしょ。そりゃそうよ。

富田：こっちで 1 たす 1 は。

——まして入門編でやってるのよ。やっぱ本当に 16bit になってからなのよ、コンピュータは。

——やっぱり今だったら何か量子コンピュータで何かをさせようと思ったときに、なんだろう、1、2、3。

——だから、AI とかを 2 年くらい前に、みんなに触ってみろと言ったような案なんだ



富田：まさに俺は通産省に入れたよ。

———そうですか

富田：入れた入れた。通産省まで行って、ちょっと事故があってトラブルったりしたら、何するか。ボードをポツと抜いてピューとここの接点を掃除して、プツ、ドカーン、そのうち動くんだよ。今電源、何かトラブルったらパソコンもコンピュータも一回電源をもとから抜いて、とか。iPhone なら一回電源切ってもう一回入れ直して、だいたい直るでしょ。あれと同じことは昔からある。

———なるほどそうか。そういうことですね。

———最後にちょっと聞きたいのが、さっき NEC が歴代エンジニア社長みたいな感じだったと思うんですけど、ご自身で振り返って、NEC の社風というか NEC の文化はどのように？

富田：人の日電。人に優しい。優しすぎるから、いい面も悪い面もあると思うけど、今はどうかね？少なくとも僕はそう感じながらずっと来てるし、結構。

———商品の企画、98 はどっちかという先ほどもやること決まっていた的なね。一番典型的なパソコンという商品なんで、やることを確実にやっていく、トップは常にそうじゃなきゃいけないと思うんですけど、それを早くやるのが■■■（：？）だと伺ったんですけど、でも NEC の例えばモバイルギアみたいなものとか、デジカメを出されたこともあるし、

富田：モバイルギアやったよ。

———高塚（：栄？）さんとかと仲良くさせていただいてました。ああいう商品企画って、誰かが言い出して商品、どういう風にして出来上がるんですか？

富田：モバイルギア、誰かが言い出してだな、どちらかと言うと。

———上が OK、じゃあやれみたいな。

富田：モバイルギアで言うと成澤（：祥治？）ちゅうの知らない？

———分かります、もちろん。

富田：そう、あいつの発想で。

——成澤さんがさ、モバイルギアいっぱい家にあるから、困ったから、うちに寄越すって僕はあなたに連絡したんだよ。引き取ってくれないかって言って。断られたような気がするね。まあいいんだけど。自宅にいっぱいあるとか言っておっしゃって。

——引っ越しのタイミングだったんで。

——ああ、なんか言い訳が今ある。

富田：モバイルギアを出す直前かな。直前に、俺はどっかの飲み屋で、成澤とあいつが千葉の方で、俺は中央線の方に帰るんだ。お互いに乗ってモバイルギアに乗って、メールやったら、中央線とあっちのあれで繋がったんだよ。あの当時、またモバイルギア。

——アナログの携帯電話アダプターとかそういう感じですか？携帯のアダプターでないよね、やっぱり。僕はそんなふうにしてやってた。

富田：あいつは何の専門か知ってる？星の研究。

——ああ、そうなんだ。

富田：星の博士だよ。家の中に LAN ネットワークがあってね。いまでも一年中コンピュータ、24 時間、四六時中動き回ってるんだよ。家だよ。そういうユニークな男がいてね。あれはパソコン販売推進本部の俺の担当、技術支援っていったかな、の部長かなんかやりましたよ。

——定期的に商品企画会議みたいのがあって、そこで自分のやりたいことを言って、それを会議。

富田：どっちか言うと、こんなんできました、って持って行って。

——おー、そっち系なんだ。ソニーっぽいですね、ちょっとね。いいですね。

——ちょっと違うかもしれないけど、今 NEC って言ったら人工衛星とか。

——それはもうずっとやってるんだ。

富田：宇宙開発。宇宙開発の技術部門は府中ですよ。同じ工場とか。

——自衛隊系とかね。自衛隊用通信とかね。そっち系すごいですよ。ちなみに僕の

ところにね、成沢さんか高塚さんかどっちかから電話が来て、「モバイルギアかモバイルギアかどっちかにしようと思うんだけど、どっちがいいと思うか」と聞かれたんですよ。僕はモバイルでしょって言ったんですよ。当時モバイルコンピューティングって言葉はまだまだ流行って、なんだけど出たのはモバイルギアでした。

——なんで聞いたんですか？

——多分何人かに聞いたんだと思うんですよ。

富田：多数決だ。

——昔から追っている人ほどモバイルなんですよ。まあいいや。

——長時間本当にありがとうございました。ありがとうございました。