

日本IT書紀

218 挑戦者の旗

11 嚇躍篇
卷之二十九 仙蹕

佃 均



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

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

第二百十八

挑戦者の旗

一

ソフトウエア産業振興協会が国の助成金を求めて「米搗きバツタ」と蔑まれ、一方、日本情報センター協会が会長人事をめぐって混乱し、情報処理振興事業協会の委託開発テーマの選定ないし、協同システム開発の出資会社の選別が恣意的ないし政治的配慮で行われた。

—— 事実としてそういうことがあったかどうかでなく、そのように理解された。

歴史というのは面白いもので、事実と真実がときとして乖離する。源義経が平泉を逃れて北海道に渡り、さらにシベリアに入ったのちジンギス・ハンになったという伝承は、現今においては「ばかな」であろうけれど、かつては歴史の「事実」として信じられていた。

信じる人が多ければ、「真実」の力はまことに弱い。一九七〇年代中盤から後半にかけての情報サービス産業界は、事実と真実の乖離が始まったときでもあった。

このことは服部正や大野達男、塚本祐造、金岡幸二、中原啓一らが、架空の伝承を作ったと言っているのではない。彼らにおいてその行動は事実に基づいたものであって、将来に向けて輝きを持った。

ただしその「事実」は彼らにおける事実であり、その「真実」は彼らにおける真実だった。

おのずから、

—— これでいいのか。

と考える人々が、一方にいた。

しかもそういう人々は協会発足の志、経緯を承知していればこそ、なおさらに疑問を抱いた。まず挙げるべきは松尾三郎という人物である。

細かな経歴は書かない。読者においてはすでに十分に顔見知りであろう。

松尾が「ほしい人材は自分で育てるしかない」と考えるようになったのについては、若干の説明が要る。それは日本電子開発の経営者として、ソフト開発業務の受注形態ないし、企業体質の転換という課題が念頭にあったためだった。

もう少し分かりやすくいうと、松尾はソフト開発業務を派遣から受託に切り替えようと考えていた。ただ考えていたのでなく、七四年度を目標とする五カ年事業計画を示し

ていた。第七十六「電算機学校」で紹介した内容のおぼいすると、

一九七〇年は要員派遣からプロジェクト受託の準備段階として地方にソフトウェア工場を設置する。七一年に受託体制を完成させ、七二年にはネットワーク型のソフトウェア開発環境を整える。七三年は海外進出を準備し、七四年は海外事業を確立するというものだった。

さすがに元海軍技術士官だけあって、作戦要領を読むような錯覚さえある。全国の「ソフトウェア工場」をネットワークで結び、センターマシンをシェアしてソフトウェアを開発するという構想は、のちのソフトウェア生産工業化プロジェクト「Σシステム」を想起させる。

後続のソフトウェア会社の多くが、国産コンピュータ・メーカーに技術者を派遣することで事業を成り立たせていたとき、派遣から受託へ転換し、しかも自ら開発用にコンピュータを導入し、将来の人材まで育てようという決意は並大抵ではない。

そのために松尾は銀行に頭を下げ（窓口となったのは娘婿の岡田昌之だったが）、自身の不動産や日本電気の発注契約書を担保にして融資を受けた。派遣に徹すれば借りずに済んだであろうが、あえてリスクを取った。

——自立のためにこそものを言い、頭も下げる。国に擦

り寄るだけというのはいかなものか。

この人物は、七六年に設置されたソフトウェア・モジュール技術研究組合連合会議の議長となった。国庫から出た七十五億円を、ソフトウェア業界の努力で返済しようというねらいだった。

「各社がどんどん使って、モジュールにアプリケーションを肉付けしていく。向こう三年をめどにハードウェア・インデペンデントなシステムの自動生成に近づきたい」と就任のとき抱負を語っていた。

しかしその思いは空振りに終わった。ソフトウェア業界は安易な技術者派遣に走り、自立の道を選ばなかった。

同志・服部もその実態に苛立ちを隠さなかった。

——医者と看護婦がいて、医療用の機器と施設があつて初めて病院になる。看護婦を派遣しているだけでは病院とはいえない。

と服部は言った。

対して松尾はソフト協と距離を置くようになっていく。

二

もう一人は下條武男である。

この人物についても、もはや説明は不要であろう。

日本EDP、構造計画研究所、コンピュータアプリケーションズ、日本ソフトウェアの四社でソフト業団体結成の構想が練られていたときから業界団体の必要性を感じ、日本コンピュータ・システムの舟渡善作を説き、日本タイムシアの伊藤正之と会い、ソフトウェア・リサーチ・アシエイツの丸森隆吾を誘った。

でありながら当の本人は、協会の運営にかかわることをしなかった。基本は技術者であり、成行きで経営者だが政治はやらない、と宣言したに等しい。純粹な思想を貫こうとした、ともいえる。あるいはプログラムを作り、システムを設計することのほうが面白かった。

——下條さんの仕事ぶりは、楽しくてしかたがないという感じだった。

と日本タイムシアを創業した伊藤正之が話している。下條が日興証券のコンピュータを借りてプログラム作りを行っていたとき、伊藤は日興証券電算部の課長代理という立場にあった。

一九七二年、下條はある任意団体の代表に就任した。それはソフト開発や受託計算サービスのいづれでもなく、しかし当時の新興企業に共通する課題について意見を交換する場だった。その名を「日本ベンチャービジネス協会」という。

この協会の呼びかけ人は、当時、国民金融公庫調査課長だった清成忠男、専修大学教授だった中村秀一郎である。

六九年のこと、国民金融公庫は新しい融資先として、六五年以後に設立された中小企業について起業の動機や設立の経緯、経営者の経歴などを調査した。

それに基づいて清成は雑誌「経済評論」七〇年三月号に「零細企業増は逆行現象か」という論文を載せ、中村は「中堅企業論」を書いた。

清成は言う。

「この調査の結果に基づいて、われわれはベンチャー・ビジネス論を提起した。古来型の中小企業とは異なる、知識集約的な独立企業群が当時登場しつつあった。したがって、ベンチャー・ビジネスは和製英語であり、アメリカの概念を導入したわけではなかった」

この二人と意気投合したのが朝日新聞の記者だった飯沼和正である。

飯沼は経済部の記者として

——新しい産業社会では、小さな独立した研究開発型企業群が数多く輩出され、そうした小企業が相互に補充し合うネットワーク構造が形成される。

と論じていた。

彼は『ベンチャー・ビジネスの理念』（日本ベンチャー

ビジネス協会記録・一九七四・九・三〇）で次のように書いた。

ベンチャー・ビジネス（以下VBという）とは、何か。われわれは、次のように考えている。

VBとは、社会の要求を充たすために、ある種の危険と困難を引き受けようとする革新的企業を指す。また現代においては、革新的な仕事は、知的な経営活動によって支えられる。

したがって、VBは、知識集約的な革新的企業だといえる。

ここでいう革新（イノベーション）は、狭義の技術革新に限らず経営のすべての局面における何らかの創造を含み、そうした創造を他に先がけてビジネスとして展開することという。

このような革新は、本来、個人責任を原則とすべきものである。したがって、VBとは、ある仕事を企業化するに際して、その責任を個人において受け止める覚悟を有し、かつその責任を果たしてきた一人の個人、あるいは、数人も個人によってささえられてきた企業を指している。われわれは、このような企業の責任を覚悟しようとする個人を「企業家」と呼ぶことにする。

（中略）

しかし、「企業として軌道に乗せる」とは必ずしも急激な膨張あるいは量的拡大を意味してはいない。企業の構成員の質的成長、企業をとりまく社会に対する貢献と責任などを含めて、健全な成長の段階に到達することを「企業として軌道に乗せる」という表現の内容としている。しかしながら、長期的に収支あい償わぬ状況にある企業は、その業務がいかに革新的であろうと、「企業として軌道に乗せる」とはいいがたい。

彼らは調査の対象になった企業の経営者に勉強会を呼びかけた。最初の会合が開かれたのは七〇年の暮、会場は東京・六本木の国民金融公庫六本木寮だった。

金沢磐夫（サム電子機械）、中戸将治（ジュビリ）、河本琢也（コモタ技研）、小平均（東京電子応用研究所）、前沢和夫（日本デジタル研究所）といったベンチャーの創業者が名を連ねた。

日本コンピュータ・ダイナミクスは調査対象の一社だったが、どういふわけか下條には声がかからなかった。ソフトウェアの価値が十分に理解されていなかったためである。声がかかったのは七一年の春である。

下條は『道・NCD 35年の歩み』でこう述懐している。

私はこの会合に出て、非常に励まされた。非常にうれしかった。非常に勇気づけられた。

われわれは、自分ではそれぞれ、何とか生き抜いていける自信はもっていた。しかし、私たちのような小さな企業が、社会全体のなかで、どう位置づけられるのかについては、ほとんど意識していなかった。むしろ従来からの大企業↓中企業↓零細企業という序列構造のなかで、自らを位置づけようとしていたかもしれない。そのような意識に対して、新しい見方を教えられた。

七二年にこの会合が「日本ベンチャービジネス協会」と名乗るようになったとき、下條は代表幹事に選ばれた。会を取りまとめる座長のようなものだった。

下條はソフトウェア産業振興協会の設立発起人の一人だったが、

「実は、その後のソフト協に嫌気がさしていたんです」という。

「新しい団体の立場をたくみに利用して官僚や政治家にとり入ろう、近づきになろうとする人たちが出てきた」

この温厚な人物をして嫌気を覚えさせたからには、発足直後のソフト協幹部のなかに相当に露骨な行動をとる人が

いたのに違いない。それよりはむしろ、挑戦者の旗を掲げ続ける志において、業種は違っても、日本ベンチャービジネス協会の仲間親近感を覚えていった。

その志とは、飯沼が起草した「ベンチャービジネス憲章」に端的に示されている。

日本ベンチャービジネス協会とは、先に明記した企業家を中心とした集団である。個人としての企業家を中心に、このような企業家を志す人々、企業家を論理的に精神的に、あるいは経済的に支持しようとする人々から構成される集団である。

(中略)

この協会の役割は、協会の内部に対する役割と協会の外部に向けての役割の二つから成る。

協会の内部の構成員に対しては、教育、情報提供、事業にかかわる便宜供与、相互扶助などを推進する。前者は、協会の構成員に対して、ベンチャービジネスの本質にかかわる問題だから、新たに創設された企業がいかにすれば軌道に乗り、質的に成長しうるかといった企業運営にいたる問題までを対象として含んでいる。

また、ベンチャービジネスが中小規模であることからこうむるかもしれない社会的不利益を排除するための相互扶

助の仕事も、協会の担う任務である。

協会の外部に対しては、ベンチャービジネスの本質と社会的意義を、明確に主張していかなければならない。産業社会の革新に際して、独立の気迫に満ちた企業家精神がいかに重要であるか。この点についての社会的認識は、これまでの日本にはかなり弱かったといつてよい。われわれは、協会を通じて、これらの主張を打ち出し、共鳴者と共働者の参加を求めるものである。

(注) これは、単なる経営者の親睦団体ではない。また、労働者団体に相対する経営者団体でもない。あるいは、単に経営者相互の利益をはかる団体ではない。すでに明らかにしたようなベンチャービジネスの社会的意義、企業家たちの主張を、社会的に実現していくための「運動体」である。(続きは補注参照)

三

下條によると、

——清成は觀察者、中村は発見者、飯沼は預言者の役割を担った。

という。

日本ベンチャービジネス協会が発足して二年が経った七

三年ごろのこと、会員企業の中から

——基金を集め、銀行から融資を受ける際の信用保証制度を作つてはどうか。

という声上がり始めた。

しかし呼びかけ人の清成や会長の下條らにとつて、挑戦者としての志に反することのように思われた。というのは、清成や下條にとつて日本ベンチャービジネス協会とは、一種の精神運動の拠りどころであり、その活動はボランティアであるべきだったからだ。

「実体を伴うようになると、それを利用して自己の利益を計ろうとする好ましからざる動きが出るものです」

自然の流れとして、この話を役所に持ちかける会員が出た。折から通産省は七年度の施策として、新しい市場創出に結びつく技術開発型企業の育成策に取組んでいたところだった。

創業間もない技術開発型企業の立上げ時期には多大な資金が必要になる。そうした企業が市中銀行から融資を受けるに当たつて、国が信用保証を行おうというのである。むろん、通産省は資金のめどをつけていた。

施策の骨子が具体化したのは七四年である。新たに財団法人を作るといふ。

通産省が日本ベンチャービジネス協会を財団法人として

認めれば、すんなり行くはずだった。ところが当時の官僚機構は、主導権を握ることに主眼を置いた。別の言い方をすれば、天下一先ということでもある。

——われわれが望んでいた国による信用保証が得られるのだから、いいではないか。

という会員がいた。

——それはいいことだが、われわれ挑戦者の旗はどうなるのか。

下條は言った。

これを聞いて、通産省から下條に対して思わぬ圧力がかった。

——代表の座を降りてくれまいか。

協会の当時の幹事のなかには、そのような官僚の意向に同調することによって、官僚と親しくなりたい、官僚に恩を着せたい、とする者もいたわけです。そのような人たちの声が大きくて、しかし大多数の会員たちは、何が何だか真相が分からない……。

自らの意思で創業したはずが、事業を發展させるための資金を国に頼ろうとする。

情けない。

といってしまえばそれ切りだが、官民癒着のもとで大企業同士の談合や恣意的な指名入札が日常的に行われていた当時を思えば、財団設立に走った新規創業者たちも、それなりに必死であったに違いない。同じような主旨の団体が二つ存在するのでは、大蔵省の認可が得られない。

——唯一でなければならぬ。

通産省は告げた。事態は下條を会長から引き降ろすにとどまらず、協会の解散ということに發展した。

日本ベンチャービジネス協会が「自己解散」を決議したのは七五年四月だった。

下條は再び挫折感を味わった。

私自身としては、通産省が信用保証団体を作ること自体には賛成でした。そのような新しい団体が従来、ベンチャービジネス協会の望んでいて実現できなかったもろもろの事業を引き継いでくれるというなら、ベンチャービジネス協会の方が發展的解消してもよいだろう、というぐらいには考えていました。

(中略)

私としては（日本ベンチャービジネス協会代表幹事の座は）それほどまでして執着しなければならないポストでもなかったのだ、あっさり交替に同意したわけです。そんな

ことで「自己解散」の決議の際には、だから私は代表幹事ではなかった。

ようとするものである。

彼らの精神はついに果たされることがなかった。

日本ベンチャービジネス協会が解散した同年の七月、ここに財団法人・研究開発型企業育成センターが発足した。のちのベンチャーエンタープライズセンター（V E C）である。

発足と同時に国庫補助四億五千万円、日本自転車振興会から十億円、民間から七億円余りの計約二十二億円の資金が拠出され、翌七六年度に約四億円の信用保証を実施している。

ところが新たに発足した財団法人は、ベンチャービジネスの何たるかを理解していなかった。資金調達の信用を裏づけするだけでは、企業は育たない。

経営者を育て、人材を育て、そのネットワークを作り、情報を交換し合い、ときに協力し、ときに協業するという体制を作ることなく、資金の貸付けを仕事にした。

閉塞状況にある日本の社会にあつて、われわれこそは控えめに見ても、数少ない可能性の一端を背負っている。その意味において、われわれは楽観主義者の群れである。身に苦悩をにじませながら、われわれは未来の社会を楽観し

~~~~~ 補注 ~~~~~

米搗きバッタ 正式名称は「シヨウリヨウバッタ」(学名: *Acrida cinerea autumnal*)。都市近郊の空き地などでもよく見られる。オスとメスの体の大きさの差が激しく、メスは日本のバッタでは最大級。小型のものはオンブバッタと混同されやすいが、オンブバッタと違ってよく飛ぶ。イネ科を中心として様々な植物を食べる。成体のオスの体長は四〇〜五〇ミリ、メスは七〇〜八五ミリ。鳴くとき上半身を上下するのがお辞儀をしているように見えることから、ペコペコしてすり寄っていく迎合者に対する蔑称として使われる。

義経II ジンギス・ハン伝説 江戸時代の一六四四年に編纂された『本朝通鑑』続編に文献上初めて義経が死んでいなかったという記述(「俗伝又曰。衣河之役義経不死逃到蝦夷島存其遺種」)が現われ、『鎌倉実記』(二七一七)引用の「金史別本」に義経が中国大陸に渡ったとする記述があることが紹介されている。新井白石もこの説を採り『国学忘貝』(二七八三)で「朕姓源義経之裔其先出清和故国清トアリ清ト号スルハ清和帝ノ清ナリ」と書いた。中国の清王朝の先祖は源義経で、清という国号は清和源氏からとったという。義経がジンギスカンになったという伝説を決定づけたのは小谷部全一郎の『成吉思汗ハ源義経也』で、日本人を中国大陸に向けて鼓舞する役割を担った。

ソフトウエア工場 業界では一般に、「ソフトウエア工場」の概念は日立製作所が生み出した、と考えられている。だが六〇年代末に松尾三郎は同じ概念を持っていた。さらに注目すべきなのは、

全国をオンラインで結ぶ分散開発を指向している点である。ソフトウエア業界でネットワークを利用した分散開発環境が話題にのぼるようになるのは一九八〇年代の後半にいたってだから、松尾の構想はそれよりおよそ十五年も早かった。

清成忠男 きよなり・ただお/1933〜…五六年東京大学を出て六八年法政大学講師、七二年助教授、七三年教授、九六年総長となった。主な著書・訳書に、『ベンチャーキャピタル』(新時代社)、『地域主義の時代』(東洋経済新報社)、『経済活力の源泉』(東洋経済新報社)、『地域産業政策』(東京大学出版)、『グローバル時代の地域づくり』(ぎょうせい)、『中小企業ルネッサンス』(有斐閣)、『ベンチャー・中小企業優位の時代』(東洋経済新報社)などがある。

中村秀一郎 なかむら・しゅういちろう/1923〜2007。専修大学教授から多摩大学教授を経て第二代学長となった。主な著書に『企業家魂〜独創経営者たちが説く〜』(一九九五、東洋経済新報社)、『系列を超えて〜新産業革命時代の企業間関係〜』(一九九二、NTT出版)、『21世紀型中小企業』(一九九二、岩波書店)、『新中堅企業論』(一九九〇、東洋経済新報社)、『挑戦する中小企業』(一九八五、岩波書店)などがある。

企業家 この言葉に飯沼は次のような注釈を付けている。「企業家と経営者は、同義語ではない。企業家が、企業の経営者であることは、明らかである。しかし企業家とは、企業創造に関して、何らかの個人責任の根拠が明らかな経営者を指す。そして、創造された企業の内容が、革新的な何ものかを含んでいることが必要である」

ベンチャービジネス憲章(続き)

V Bの社会的意義 第二次

世界大戦後、日本の産業界は、いわゆる財閥解体を通じていったんは民主化した。しかしその後は、大企業へ大企業へと集中化する形で発展をとげてきた。これが戦争によって荒廃した日本の産業を隆盛に導くのに大いに寄手したことは異論のないところである。しかし、その反面、余りにも巨大になった組織は、その内部における個々の人間性に対する、あるいは外部の社会環境に対する十分な考慮を払うことをなござりにした。その結果、個々の人間の願望とうらはらに各種の公害問題、アンチ企業ムード等を生ぜしめることとなった。このような歴史的背景のなかで人間性の回復を痛感し、創造性の重要さを認識した一群の人々の間から日本のVBの運動は盛り上がりつつあったのであった。われわれは、個々の企業の創造を積み重ねながら、新しい、より健全な日本の産業社会を形成すべく、革新を試みようとするものである。

より健全な産業社会とは何か。それはより民主的な性格を備え、ダイナミックに発展する産業社会をいう。すなわち、独占化、集中化の度合のより少ない産業社会である。

日本の産業社会の独占化現象について、製品市場の独占を論ずるだけでは不十分である。われわれは、労働市場、資本市場の独占化現象をも問題にしなければなるまい。特に労働市場、人材市場における独占化が創造性に満ちた社会の実現への障害となっている点に目を向けるべきであろう。

VBの発生は、この人材の独占化現象を打破しようとするものである。優秀な人材が大企業に過度に集中することによって、大企業の内部では人間疎外が進行し創造力の發揮が抑えられた。反面、さしあたりはスケール・メリットの働かない革新的な分野に優秀な人材が配分され難い状況が進展してきた。

一方、日本の産業社会がこれまでのような体質のままでは、これ以上の量的拡大を望めないこともまた、周知のことである。量から質への転換模倣から創造への転換、知識集約化の推進など、これらの課題は、これまで大企業の内部に囲い込まれていた優秀な人材、および同じような立場と思想をもった人々が独立して新しい分野に立ち向かっていくことによって促進されるであろう。そして、これがまた在来の企業体制の活性化にも寄与するはずである。

ベンチャーエンタープライズセンター VEC・日本のベンチャー企業を支援するため一九七五年に設立された経済産業省の外郭団体。交流会開催、人材養成、調査研究などの情報交流活動を行った。

# 日本IT書紀 218 挑戦者の旗

著 者：佃 均

発行者：（特非）オープンソースソフトウェア協会

<http://www.ossaj.org/>

[info@ossaj.org](mailto:info@ossaj.org)

発行日：2023年4月10日

本作品は2004年-2005年ナレイ出版局より刊行された「日本 IT書紀」全5分冊を底本とし、原著者が一部改定を加えたものを複数の電子書籍に再構成して CC-BY-NC-ND ライセンスにより公開します。



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

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