

日本IT書紀

219 スピニアウト

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。

第二百十九

スピニアウト

一

日本経済新聞社でANNENCsが、朝日新聞社でNELSONが本稼動に入る直前の七三年の春、IBM社のスケールに比べればはるかに小さな規模で、日本電子開発にも地殻変動が起こっていた。

松尾三郎が日本電気への要員派遣から受託に切り替え、全国にコンピュータ・エンジニア養成の専門学校を展開し、教実践と分散開発のためにNEAC2200を導入したころである。

あるいは岡田昌之が資金繰りに奔走し、三菱商事でロケット安全飛行システムのプロジェクトにかかわるようになったところ、と言い換えていい。

日本電子開発でシステム技術部長の職にあった種村良平は、ひそかに独立を考えていた。彼の下には百人を超えるエンジニアが所属していた。日本電子開発において中核部隊といっている。このとき種村は三十三歳である。

一九四〇年に生まれ、千葉県由市川で育った。自身の語るところでは

——ヤンチャ坊主だった。
という。

言葉の響き通りに受け取っていいものかどうか。二階の物干台から飛び降りて足をくじき、父親に叱られたシッペ返しに木の上から水を撒いた、というから、少なくとも言いつけを守る大人しい秀才肌の子どもではなかった。

生家は「種村商事」という雑貨商を営んでいた。
資料によると

——父親は岡本龍太郎という人が経営していたエンブレスベッドという会社の役員だった。
とある。

その父親の背中を見ながら、仕事とはそういうものを学習した。普通のサラリーマンの家庭では学ぶことができなかったことだから、早くに経営者マインドを持った、といえなくもない。

都立両国高校に在学中は東京工業大学を目指し、一浪中に東京商船大学に入った兄の制服姿を見て、感動を覚えた。「というより、ごく素朴に、カッコいいなあ、と思った」と種村は言う。

翌年の大学受験のとき、

——カッコいい制服がある国立大学がいい。

と思った。

となれば自ずから選択肢は限られる。防衛大学を選んだのは、多分に兄に對抗心もあった。

防衛大学では応用物理を専攻した。実験の結果を分析し、あるいは予測するために複雑な方程式を解かなければならない。手廻し式のタイガー計算器で徹夜の連続だった。

同じゼミでOR（オペレーションズ・リサーチ）を研究している先輩が

——そんな計算は、電子計算機を使えば数秒で終わる。

と教えてくれた。

——どこにありますか。

と尋ねると、

——日比谷の電電公社に行けば見せてもらえるだろう。という返事だった。

日比谷にあった電電公社の本社一階に、計算センターがあった。大学を休んで友人と一緒に日比谷まで行った。初めて電子計算機というものを見た。

——すごい。

と思った。常人は計算のスピードと正確さに目を奪われる。ところがこの青年は、

「外部記憶の仕掛けにつくづく感心した」

という。

目のつけどころが違った。

「どんなに多くの情報でも記録しておくことができ、かつ迅速に引き出すことができる。これはすごいと思った」

その感動が、種村の人生を決定した。

ぐっと後のことだが、一九八一年に受けた雑誌のインタビューで、

——起業者に必要なものはなにか。

という質問に対して、種村は

「感動すること」

を第一にあげている。

ただし——。

「それだけでは夢を具体化することはできない。資金、才能、人徳、信頼、センス、理解者の五つのうち、一つでもいいから普通の人より頭ひとつ飛びぬけていること。そういうものを若いうちに作り上げることが必要だ」

という。

データ・プロセスコンサルタントを創業した安藤多喜夫と同じように、種村もクルージングが趣味である。当人に言わせると、

「クルージングがしたいわけではない」

という。

カジキマグロとのファイティングが好きなのだ。トロリングに出るには、クルーザーに乗らなければならない、ということになる。

実際、東京・三軒茶屋の本社にある社長室には、釣り上げたカジキと並んで撮影した写真が飾ってある。本体の剥製まである。

部屋に入ると、これはいついつ、どこどこで釣り上げたヤツで体重が百何十キロもあって、ヒットしてから釣り上げるまで何時間かかった——という説明を受ける。

そのあと

「ソフトウェア業は狩猟型の産業である」

という持論になる。

「独立系ソフトウェア会社は、自分の判断で獲物をねらわなければならない。ユーザー系やメーカー系は、あらかじめ用意された仕事があり、それを耕すだけでそこそこには食える。独立系はそうは行かない。自分で舵を取り、見張りを立て、雲と風と潮を読みつつ、獲物を探す」

この比喻が気に入っているのか、細かな表現は異なるが、あちこちの雑誌や新聞で同じ内容の記事が載っている。

「大物を釣り上げたときの達成感が、たまらない」

内に秘めた闘争心は相当に強い。感動を闘争心に結びつけつつ、競争を経済として合理的にとらえたのは、尾張の

一代官から身を興して戦国の世を駆け抜けた織田信長に通じるものがある。頭を低くし、我が意を抑えて安穩に仕えるというタイプではない。

なるほど、防衛大学を卒業すれば、ただちに自衛隊の幹部候補生になる。幹部候補生とは、すなわち戦前という士官のタマゴであって、大過なく過ごせば間違いなく二佐（中佐）、一佐（大佐）にはなれる。企業でいえば部長といったところで、まず食いはぐれはない。

——それでは、面白くない。

と、この血気盛んな青年は考えた。

——オレは自衛隊には行かない。

周囲は大反対した。

「もったいない」

と言った。

中央省庁に対しての東京大学と同じ位置づけの大学を、優秀な成績で卒業するのである。誰でもが容易に入れる大学ではない。両親も兄も、大学の教授も先輩も同輩も異口同音に言った。

「せつかく……」

と言う気持ちも分かる。

分かるが

「つまらん」

おのれの人生ではないか。

二

民間企業への就職を模索した。

しかし現今と違って民間は端から防衛大学を相手にしていなかった。「イコール自衛隊幹部」と思われていた。大学が就職先を紹介してくれることもなかった。一九六三年の時点で、ソフトウェア会社はまだ大学新卒者向けに求人情報を発していない。

電電公社やコンピュータ・メーカーの門を叩けば、即座に席が用意されたかもしれない。だが種村は

——ソフトウェアの仕事がしたい。

と熱望した。

茫漠とした海原を、当てもなく漂うのに似ていた。

ようやくにして、日本ビジネスオートメーションという会社を見つけた。松尾三郎が東芝と共同で設立したソフトウェア会社である。

松尾にすれば、この青年の訪問はたいへんな驚きだった。一流の国立大学の学生が、自分から「ソフトウェアの仕事がしたい」と飛び込んでくるなどということは、想像もしていなかった。

——虎の子である。

と思つたに違いない。

産業界では、PC Sから電気式計算機ないし電子計算機への転換が起こつていた。大手企業が相次いで電子計算機を入れ始めた。

NHKの料金計算システムや証券取引システムの開発で種村は頭角を現わし、北海道庁のシステム開発ではリーダーを務めた。

北海道時代のことを、種村はよく覚えていた。

「そのころ北海道で計算機を使っていたのは、農協の中央会と北海道瓦斯、銀行ぐらいのもので、道庁にも入っていませんでした。その道庁に二年ほど通つて機械化を担当しました。そのあと札幌医大の診療報酬システムを受託しました。国内初の心臓移植手術があつて、病院はてんやわんや。その中で正月休みを返上して徹夜の連続をしていたわけです」

北海道庁の機械化プロジェクトでは、種村は十人の調査班の一員として税務、人事、給与、資金、統計など計百三十種の業務を分析し、

——オンライン・システムによる分散処理方式を適用すべきである。

という報告書をまとめている。

その報告書がもたくなって北海道ビジネスオートメーションに設置したNEACシリーズ2200モデル200で計算処理を行うことになった。道庁がNEACシリーズ2200モデル500の導入を決定したのは、その延長線上にあった。

東京・麹町に日本電子開発が設立されたとき、システム技術部長の職にあつて、百人以上のエンジニアを束ねる立場にあつた。

「現場を統括する立場として、非常につらかったのは、これから、という社員が辞めていくことだった」

と種村は当時を振り返る。

日本電子開発の社員であるにもかかわらず、プログラム開発の現場では日本電気の社員の指示を仰がなければ何もできない。それだけならまだしも、自分より年下の日本電気の社員にこき使われる。

当初、日本電気は技術とノウハウを提供してくれる「パートナー」として遇したが、システム開発の規模が大型化するのに伴って日本電子開発の社員を手足のように使うようになっていた。社長の松尾や経理部長兼営業部長だった岡田昌之と同じように、種村も

——これでいいの
か。——
ということ考えた。

松尾が打ち出したのは「プロジェクト化」、つまり派遣の契約を受託（請負）に転換することだった。各地にプロジェクトとシステム設計の技術教育機関を開設し、ここで人材を育て、同時にネットワークで結んで地方における分散開発を実現する。

——それはそれでいい。

と種村は考える。しかしそれでもなお

——それでいいの
か。

という疑問が払拭できない。

この時期の自分自身について、種村は

「待遇は同世代のサラリーマンに比べれば破格だった。将来性もあった。そういう意味では恵まれていた。しかし、このままとどまっていると、ひとつのワクにはめられてしまい、自分の理想とか夢、あるいはこれからあるべき姿というものを見失ってしまうんじゃないかと疑念を持つようになった」

と語っている。

理想といい、夢といい、あるべき姿というものをどうに考えていたか、種村は言葉では具体的に示していない。ただ行動した。

業界では「スピニアウト (Spin - Out)」という言葉が頻

繁に使われる。もともとはイギリスの証券業界で使われ、アメリカに渡って一般化したらしい。

本来の意味は「会社の一部門を切り離し独立させること」である。野村証券の「証券用語解説集」によると、

広義ではスピントフと同義ではあるが、狭義ではスピントフは、元の企業と関係が切れる場合をさし、元の企業のブランドや販売チャネルなどの資産を活用することができない。近年、日本においてMBOなど、バイアウトと呼ばれる企業買収の手法が用いられているが、バイアウトは、スピントフするための手段として活用されている。

とある。

MBOは「Management Buy Out」のことであって、同じく野村証券の用語解説集では

経営者や従業員が、自己資金は少なくても、金融支援（＝買収をしようとする企業の資産や将来のキャッシュフローを担保として銀行借入れなどを行うこと）を受けるとによって、自社や一事業部門を買収すること。株式の非公開化・分社化・部門分離を目的とする場合などに用いら

れる。スピントフと呼ばれている。

とある。

「同義」とされる「スピントフ」(Spin-Off) はどうかと
うかがう、

広義ではスピントフと同義ではあるが、狭義ではスピントフは、元の企業と関係が切れずに、元の企業のブランドや販売チャネルなどの資産を活用することができる場合をさす。新会社の株式を親会社の株式に割り当てる方式をさすこともある。

のだそうだ。

むしろ、一九七〇年代の初期、「スピントフ」「スピントフ」という言葉は、まだ一般に使われていなかった。

代わりに使われたのは

——独立。

という言葉である。

「それを考えるようになったのは、七二年に入ってからだった」

と言うが、別の雑誌のインタビューでは

——一九六九年の十二月に、初めて自分の会社を持った。

とも語っている。資本金百八十万円で設立された「株式会社システムコア」がそれだ。

六九年と七二年では三年の乖離がある。この間の詳細な経緯は分からないが、システムコアという会社はおそらく種村にとって自身の考えの正しさを証明するためのトライアルであったのかもしれない。

システムコアは設立の一年後、一億円の売上げをあげた。

——いける。

と種村は思った。

三

独立に当たって種村を支えたのは、山田正雄、鈴木重夫、山本明といったおおものである。彼らは種村にアドバイスを与え、ブレーンとなり、あるいは親身になって事業の面倒を見た。

また、多くの部下が

「種村さん、やりましょう」

と声をあげた。

なかには

「わずかですが、資本金を出させてください」

という部下もいた。

このあたりは松尾が北海道ビジネスオートメーションから独立して日本電子開発を興したときのありさまに通じるものがある。その意味で、種村の部隊は松尾の「熱血」を受け継いでいた、ともいえる。

とはいえ、すぐさま会社から辞表を出すわけには行かなかった。日本電気から受託した仕事があった。それを確実に仕上げ、あとを濁さずに飛び立たなければならぬ。中核を担うシステム技術部長としての責任でもある。さらに設立資金の問題があった。当時の資本金一千万円は、現今でいえば一億円にも相当する。

「資本金は創業に参画した社員から、応分に出してもらった。自分の分を合わせても足りない。山田さんや鈴木さんに頭を下げました。」

一九七三年の三月、「同志」の一部が会社を辞め、五月に「株式会社デンケイ」を設立した。種村は辞めなかった。残務処理のために、辞めることができなかった。業務に支障が出ないよう、残った部下を差配して新会社に移っていた技術者の穴を埋めなければならなかった。

——自分たちが辞めても、ユーザーに迷惑をかけることだけは絶対にしない。

という固い決意があった。

種村が辞職したのはデンケイが設立された翌月である。

「そのあと半年間、図書館に行ったり自宅でブラブラしていました。構想を練るためでした」

という。

もはや矢が放たれたというのに、いままさら構想を練るというのも妙な話だが、その半年というのは「今後」というものを自分自身で確認し、納得するために必要な時間だったのであろう。

ややあつて、その年の十一月、ここに資本金一千万円をもって「株式会社応用システム研究所」がスタートした。日本電子開発から二十余名が参集した。その数は日を追って増え、最終的には六十人を超えた。かつての部下の半数以上が種村を慕って集まった。

松尾は怒った。松尾の立場では当然であった。

——引き抜きではないか。

なるほど、主従関係の匂いを残す旧態の「松尾商店」的な発想においては、そうであった。ただ、好条件を示して移籍を促すこんにちのヘッドハンティングとは大いに異なっていた。

「待遇は約束できない。月給を払えないかもしれない。

それでもいいか」

と種村は言った。

「その代わり、オレは先頭に立つ。地に這いつくばって

でも、やって見せる」

もとの部下たちは答えた。

「種村さんだけを這いつくばらせたりはしない」

すぐ十二月がきた。

馳せ参じた社員に、日本電子開発と同等の賞与を出した。資本金はたちまち底をついた。

翌七四年の一月末、銀行に残っていたのはわずかに三千万円だった。仕事はあつたが、代金が入ってくるのは数カ月先になる。それまで何とか持ちこたえることができれば、経営は軌道に乗る。運転資金を確保しなければならぬ。ところが、運転資金を都合してくれる銀行は一行もなかった。日参しても話すらろくすっぽきいてくれない。ソフトウェア業が「業」として認知されていない時代だった。門前払いに近い。

このとき総合研究開発機構の理事だった山本明が助け舟を出した。

「山本さんの援助がなかったら、現在のコアグループは存在しなかった」

今でもことあるごとに種村は言う。

折から、オイルショックで紙が高騰した。それまで二枚で一円だった白い上質紙が四倍から五倍に値上がりした。社内に大量のプリンター用紙があった。プログラムのコー

ドを打ち出し、テストデータの処理結果を確かめるために、コンピュータは大量の連続帳票を吐き出していた。

だが裏には何も印字されていない。つまりウラジロである。

「それを使え」

と種村は言った。

社内のメモに、ではない。

見込み顧客に持っていく業務報告書ですらも、プリンター用紙の裏にガリ版で刷った。

社員ははじめ

「カッコ悪い」

「貧乏たらしい」

と嫌がった。

「着飾ったところで、貧乏であることに変わりはない。それでいいではないか」

面白いのは、それを受け取った顧客の反応だった。

「いかにも種村さんらしい」

質実剛健、堅実主義のイメージが信頼に結びついた。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

ロケット安全飛行システム 日本電子開発の二代目社長となった岡田昌之にかかわることだが、日本電子開発に移籍する前に勤めていた三菱商事に挨拶にいったとき、元の上司から相談を持ちかけられた。それがきっかけとなって国産ロケットの開発プロジェクトに参加することができた。『ソフトウェアに賭ける人たち』(コンピュータ・エージ社)にその逸話が出ている。

山田正雄 やまだ・まさお / 1912 ~ 2006。静岡県焼津市に生まれ一九四六年秋田県警部長、四八年岐阜県警察長のあと五〇年警察予備隊に入った。六二年第三師団長 m 陸上幕僚副長などを経て七一年まで陸上自衛隊幕僚長となった。七二年退官し、のち株式会社デンケイ社長となった。

鈴木重夫 すずき・しげお : 通産省電子総合研究所長ののちコアデジタル社長となった。

山本 明 やまもと・あきら : 総合研究開発機構理事、のちコアグループ顧問を務めた。

総合研究開発機構 NIRA : 一九七四年、産業界、学界、労働界などの代表の発起により発足した。総合研究開発機構法に基づいて認可された研究機関で、官民各界からの出資と寄付による基金で運営されている。二〇一一年公益財団法人に移行した。

# 日本IT書紀 219 スピンアウト

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。