

日本IT書紀

09 玉腕篇

卷之二十四 侍者

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。

09 玉腕篇

卷之二十四 侍者

172 創造・続き

173 センター協

174 ソフトウェア

175 演出

176 電算機学校

177 次鋒

178 感涙

172 創造・続き

第七十二

創造・続き

一

服部正という人がソフトウェアと出会ったプロセスを考えるには、グラハム・ハンコック的な飛躍が必要なのだろうか——そう思い始めていたとき、奈良総一郎という人の名前が浮上してきた。

奈良総一郎という人物については、第九十一「NCR」で触れた。「NCR」の節は、奈良が日本レミントンランドという会社と接触したところで終わっていた。それ以後について記すと、奈良は一九五四年に日本NCRから日本レミントンランドに移った。

日本レミントンランドは日本レミントン・ユニバックと同一ではない。アメリカのレミントン社が作ったタイプライターやファイリング装置を売ったかわら、経営事務の改善についてコンサルティングを行っていた。

結果として奈良はコンピュータのことにかかわるのだが、主眼は経営者にコンピュータを使うメリットを理解させる

ことにあった。まず事務の改善の必要性を認識させなければならぬ。つまり奈良は、おそらく日本で初めてのシステム・コンサルタントを業として実践した人物である。

その過程で、「システム・ダイアリー」略して「SD」というものを一九六八年に発売した。

ヒントはPCの紙カードだった。そこから片面式の記録カードを考案した。パンチカードをそのままケースに入れ、カードを抜き差しすることで住所録や台帳として使えるようにしたのである。

カレンダー式の備忘録、時間割、住所録、名刺ファイル、地図、路線図などを個別に設計し、これを文具メーカーが製品化し、のちにシャープがそのアイデアを生かして「電子手帳」を作り、のち「システム手帳」の名で広く普及した。こんにち、文具店にいけば、いつでも種々のファイルを見つけることができる。

もう一つ、IT業界では

——奈良式キーボード「NARAコード」の発明者。

といえば分かりが早いかもしれない。

「あ・か・さ・た・な」行をキーボードの右側に、「は・ま・や・ら・わ」行を左側に配列し、それぞれに拗音(きゃ・きゅ・きよ、じゃ・じゅ・じょ)を割り当て、例えば「東京都」と入力するとき五タッチで済む。

「SDは、コンピュータ技術者たちが、情報理論を生かした自分たちの納得できる手帳を創ろうとしたのが始まりなんです」

と奈良はいう。

五十音配列と拗音配列のNARAコードも、コンピュータ技術者のためのものだった。日本語入力をより簡易に、高速に打てるように工夫したのだが、大手メーカーが積極的に採用しなかったため、一部のユーザーにしか使われていない。

その奈良の証言――。

一九六〇年か六一年か、当時、わたしは日本レミントンランドの仕事で中小企業の経営事務改善に取り組んでいました。講師として日本能率協会にも招かれたのです。日本能率協会です事務改善の講座がありました。EDP研究室の部長だった中島朋夫さんとか、のちに日本コンピュータ・ダイナミクスを設立した下條武男さんとかが非常に興味を持ってくれました。

そういう中に服部正さんもいらしたわけです。非常に勉強熱心な方でした。

そうだったのか。

服部は一九六〇年の時点で電子計算機にかかわる情報を仕入れるため、積極的に動いていた。奈良総一郎、中島朋夫、下條武男といった電算機第一世代の一人だったのだ。

奈良の口述から、平松守彦との接点も明らかになった。

さらに松尾三郎ともコンタクトがあった。ソフトウェアを産業化することで意気投合したのは、まさにヒューマン・ケミストリーのなせる技だった。

そこで中小企業が電子計算機を使う前に、伝票様式を簡素化し、共通化するなど改善しなければならない、ということ話をしました。そこで、パンチカードを使った新しい情報の記録と活用というアイデアを出したのです。実はそれがシステム・ダイアリーにつながったのですが、その前に中島さんや服部さんなどと一緒に通産省に行ったんです。平松さんに会ったのはそれが最初でした。

私の説明を聞くと平松さんは一言、「分かりました」と言って、部下の職員にメモを渡したんです。そこには「1000」と書いてありました。一千万円という意味でした。その場で取引の伝票様式を標準化することが決まったわけです。あれには驚きましたね。

その後、新居崎邦宜さんが亡くなったのをきっかけにEDP研究所が廃止され、中島朋夫さんが東京タワーの日本

EDPに移られて、計算センターというかパンチセンターというか、ともあれ後にいう受託計算サービスの勉強会を開こう、という話になったんです。

東京タワー建設プロジェクトの関係で、日本電子開発の松尾三郎さん、同じ建築設計のかかわりで構造計画研究所の服部正さんなんかに参加していました。

勉強会が開かれた時期は、一九六七年か六八年ごろじゃなかったでしょうか。私はコンピュータの技術屋ではないのですが、「システム」という考え方に興味がありましたし、システム・ダイアリーの開発に取り組んでいましたから、勉強会は非常にためになりました。そのとき服部さんと、

——システム・ダイアリーというのは、要するにソフトウェアなんですよね。
という話で盛り上がったことを覚えています。

二

構造計画研究所が「IBM1620」を導入したのは一九六一年だった。この時点で服部は、日本能率協会の中島朋夫、日本技術開発（当時）の松尾三郎などと接点があったのだ。あるいは下條武男や竹中尚文とも、プログラミン

グ技術やシステム運用技術の部分で接触があった。またこの時期の活動を通じて、通産省の平松守彦、富士通の池田敏雄などと親交を持った。

実際、

「池田さんは熱心で、私や服部さんをご自宅に呼んで、コンピュータの講義をしてくれた」

と奈良は語っている。

先に登場した松尾三郎が

——欧米の社会と異なり、当時の日本にはまだ、形のないものに対価を支払うという考え方が根づいていなかった。と語っていることを、筆者は想起する。

ために、設計コンサルタントを志した松尾は、利便性もあつて計算機を導入し、その打ち出す帳票をもって対価を得た。パンチ業務と帳票で対価を得る道を選べば、金岡幸二やその他多くの人々と同じように、服部の構造計画研究所も計算センターになっていたのであろう。

松尾や服部は、「見えないものの価値」——建設で言えばデザインや構造解析、コンピュータでいえばソフトウェアやシステム——にこだわった。

「建築家の仕事はソフトウェアの開発によく似ている。デザイナーや設計という知的生産物で対価をもらっているのだが、ユーザーは図面や技術資料、計画書にお金を払う。

目に見えないものに価値を見出すことこそが、高度な文化社会なのである」

服部はのちに繰り返しこう語った。

その意味では、同志であるべき松尾が六五年五月に日本電子開発を設立して、やむを得ずとはいえ日本電気技術者を派遣することで対価を得るようになったとき、服部は非常な落胆と義務感を持ったに違いない。

「目に見えないものの価値」

を認知させるには、人／月単価の派遣では埒が明かない。建設業でいえば、日雇い人夫をかき集めてトラックに乗せ、工事現場に送り出すのと同じことではないか。

——時間で算出した労働の対価ではなく、知的活動の対価を求めるべきである。

という考え方が、服部において確立し、もはや動かし難い絶対的な価値観に高まっていった。その世界を、おのれの全精力を費やして創出するのである、と決意したのではないか。

こう書くと、この人物は悲壮感のかたまりであったように読み取られるかもしれない。だが、それは精神のことであって、呼吸をし、モノを飲み食いし、よくモノを見、考え、話し、かつ行動した肉体としての服部正は、なかなか強引なところもあり、しかし茶目っ気のある人物であっ

た。

情報産業議員連盟事務局長だった山岡剛は自叙伝『わが半生の記・情報産業とともに』で次のようにいう。

服部さんから電話があり、

「折り入って話したいことがある。浅草の秋元で会いましょう」

そこで服部さんは、

「私は情報産業にかけたい。あなたもそのはずだ。盃を交わし義兄弟の交わりを結びたい」

といわれました。

文中「秋元」は服部がしばしば好んで使っていた割烹である。そこに議連のキーマンを呼んで義兄弟の杯を交わすというのは、設計者の合理主義ではない。

芝居がかったことを本気でする人であった。

三

服部はソフトウェア業のあるべき姿を説明するのに、しばしば建設業を引き合いに出した。建設業は服部が拠って立つところであったが、だけでなく比較のポイントや比喩

が的確だった。それは服部が両者の本質を見抜いていたためだった。

八七年に構造計画研究所の社長に就任した富野壽の記憶によると、「ソフトウェア・モジュール」という言葉を服部が口にするようになったのは、「一九七二年の前後」だったという。

『ソフトウェアに賭ける二十四人の人たち』（前掲書）から、富野の言葉を引用する。

部屋に黒板が置いてありまして、服部がいろいろ書くわけです。ところが興奮してやっていますから、白墨がポキポキ折れるわけです。書いては消し、書いては消し、それは部下を教えるというのではないですね。それは本当に先生でした。自分の考えていることがほとぼしるという感じについていくのが大変でした。

黒板に白墨、というのがいかにも当時らしい。今のようにはホワイトボードにサインペンではなく、布とスポンジでできた黒板消しを叩いたり、黒板の文字を消すのが学校では生徒の定番だった。授業中におしゃべりをしていたり居眠りをしていると、チョークが飛んできたことを思い出すまさか構造計画研究所ではそのようなことはなかったろう

けれど。

ともあれ、服部が遺したメモ帳には、そういったことも整理するために描いたスケッチが所狭しと描かれている。そういう思考の仕方を、この人物はした。

服部は、ソフトウェアとは複数の数式と係数と命令の組み合わせであり、数式、係数、命令はその都度発生するのではなく一定のかたまりとして設定できることを主張したのである。その要素はすなわち「モジュール」というべきものであって、それらをつなぎ合わせる技術があればソフトウェアの生産性を大きく改善することができる。

周辺取材によって入手した話の前後からすると、構造化プログラミング技法のことを最初に話したのはソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ（SRA）の岸田孝一、聞かされたのは構造計画研究所の鈴木弘であって、その鈴木を経由して服部にもたらされたものらしい。

ただ服部は情報処理学会とも往来があったから、岸田—鈴木—のルートとは別に、独自にそのことを知る機会があった。どのような伝手で服部がソフトウェア・モジュール技法を知ったかということは、とりあえずどうでもいい。

というのは、建設業ではミサワホームの木造接着パネル式プレハブ構造の住宅設計や、高層ビルの鉄骨組上げ工法が注目されていたのである。パネル工法や鉄骨組上げ工法

は、モジュールの組合せにほかならない。

それまでの住宅の建築は、設計図にもとづいて地面に縄張りをし、コンクリートで基礎を打ち、そこに土台となる木材を固定し、柱を立て、梁を渡し、屋根を置いて全体の骨格を作る。柱と柱に筋交いをかませ、ボルトで締め、釘を打ち、壁を作り、窓をつける。木工所で事前に、木と木を噛み合わせる細工などを施したにせよ、ほとんどの作業は現場でやった。

ために大工、左官、配管、配線、壁塗り等々の職人が現場に入り乱れ、どこかに一つでも大きな間違いがあると工事全体に影響が出た。あるいは気まぐれな職人が現場に来なかつたり、工具を持ってくるのを忘れていたりすると、それだけで作業が停滞した。人に依存する部分が大きかった。これを規格化し、部品化する。

三澤千代治が生み出したのは、パネル住宅（プレハブ）だけでなく、「プロジェクトの部品化」という概念でもあった。作業の工程を階層化し、パートごとに区切ってまとめていく。最終の図面ができたとき、配管の図面を切り出すことができれば、あらかじめ必要なパイプの長さ、量が分かる。

台所をつくるとき、同時に風呂場と洗面所、トイレなどの工事をする。水周り作業がまとまれば、配管工はそのと

きだけ来ればいい。

さらに、様々なケーススタディを通じて、ボルトや釘や木材の強度を測定し、あるいは撓みや歪みを記録し、材質、太さ、長さ、厚さ、打ち込む角度や締め付ける力を規定する。個別設計の住宅であっても工場生産でき、熟練工でなくても家を建てることができるようになる。

コストを下げ、生産性を上げ、なおかつ品質を高めるには、工法そのものを変えなければならない。そして必要に応じて、規格化された部品や部材を適用するのである。規格品がなければ、作るだけのことではないか。

服部はそのことに気がつき、夢中になった。

ソフトウェア産業振興協会の会長に就任した服部は、七年最初の会報「S I A レポート」で、次のようなコメントを発表した。

ソフトウェアとは何かという事が、各人各様の思いの中に、ソフトウェア業というのが喧伝され、そしてまたたく中に「斜陽なるソフトウェア産業」と新聞等で叫ばれる様になり我々の気づかぬ中、目覚しく毀誉褒貶するものこの産業が新しい所為だからであるうか？

ソフトウェアを、プログラムを作る仕事と理解している人が多い。工場に於ける生産の如く、ソフトウェアを生産

する。その様な理解がある限り、ソフトウェアの価値は、それに投じられた頭脳労力の総和としてしか評価されない。それを作る動機、それに対する工夫、その様な無形の価値をどの様に主張し、どの様な納得を得られるかと云う点に、我々の将来はかかっている。

「ソフトウェア・モジュール」を力説した服部が、「工場に於ける生産の如く、ソフトウェアを生産する。その様な理解がある限り、ソフトウェアの価値は、それに投じられた頭脳労力の総和としてしか評価されない」と指摘しているのは、見方によってはたいへんな矛盾であった。

「ソフトウェア・モジュール」とは、ソフトウェアの工業的生産のことではないか。

だが、それは言葉尻をとらえた表面的な理解であって、服部が言いたかったのは、むしろ「それを作る動機、それに対する工夫、その様な無形の価値をどの様に主張し、どの様な納得を得られるか」にあった。同じ文章の続きで彼はこうも言っている。

ソフトウェアが手工芸的である限り、生産設備をそなえても、成果のあがるものではない。今日、わが国に存在するソフトウェアが、彼の国のそれに比し効用の点において、

著しく劣る点も素直に認めるべきだ。しかし、全学連の理論ではないが、その底にあるもの、そして、何がそれをそうさせたかを、見抜く必要がある。

かくも高邁な論旨を展開した服部は、その一方で通産省に助成を求めた。

——口では高邁だが、実際は人貸し業を助成しろという。矛盾しているではないか。

少なからずの人がそう感じた。

日本情報センター協会副会長の塚本祐造が服部に

「米搗きバツタ協会ではないか」

と面と向かって言い放ったのは事実であるらしい。

いかにも「特攻隊長」らしい話で、そのことのみを知った人は塚本・服部不仲説に傾いた。それに尾ひれが付いて、業界の「定説」となった。

だが本当のところは次のようであった。

一九七二年の某日、センター協の会長である大野達男と副会長の塚本が、ソフトウェア協会の服部から

——夕方、六時半に浅草の秋元でお待ちしています。という誘いを受けた。

ソフトウェア・モジュール技術研究組合の相談ごとであ

ることは明らかだった。二人はいったんセンター協の事務局で落ち合い、指定された料亭に連れ立って出かけていった。

予定より三十分ほど早く着いた。

部屋に通されると、そこに通産省の官僚が寝そべっていて、芸妓に腰を揉ませているところだった。それを見て塚本がたちまち怒った。

「われわれは、このような接待のために来たのではない」「塚本さん、そう言わずに。袴を着た堅苦しいばかりが業界活動じゃないでしょう」

と服部が言った。
塚本が応じた。

「服部さん、われわれは英霊に顔向けできるやり方で、堂々とやろうじゃありませんか」

「英霊」という言葉が出るところがすごい。

服部はソフト協会長という立場を利用して、自社の仕事を取ったことは一度もなかった。ばかりでなく、協会活動の場で「構造計画研究所」の名を口にすることがないことを、塚本も十分に承知していた。

それほどに高潔な服部が、料亭で通産官僚を接待しなければならなかったのは、ソフト協の会員会社がいずれも弱小の零細企業だからである。そのことも塚本は理解した。

「しかし、米搗きバツタはイカン」

この一件から、塚本は役人を接待してまで補助金を確保するやり方に、はつきりと異議を示すようになった——という。

もし服部がセンター協の一員であったら、このような齟齬は発生しなかったであろうが、双方ともに体臭の違いに気がついていった。服部は塚本の言い分を理解しつつ、しかしソフトウェア業の自立のためには形振り構わずを決意していたのであり、塚本は服部の意気を可としつつ矜持に拘った。

ともあれ筆者に分かるのは、服部正という人を立体的に描くのは難しいということである。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

中島朋夫 なかじま・ともお・第百十一「日本能率協会」、第百四十一「EDPジャーナル」、第百四十六「時代の人びと②」参照  
 下條武男 しもじょう・たけお・第百十一「日本能率協会」、第百十四「初の女性SE」参照

松尾三郎 まつお・さぶろう・第七十五「それぞれの戦争」、第百五十一「縷々転変」

IBM1620 IBM社が初めてトランジスタを搭載した電子計算機で、技術計算用として主に大学や研究所が採用した。メモリは四万ワード（バイト換算で百六十キロバイト程度）だった。

富野 壽 とみの・ひさし／1937…静岡県に生まれ一九五九年東京工業大学理学部を出て構造計画研究所に入った。創業者・服部正の死後、三枝守正と二人三脚で構造計画研究所の経営に当たり、三枝のあと八七年社長に就任した。『ソフトウェア開発の定量化手法』『ソフトウェア病理学』などの監訳本がある。二〇〇二年服部正一に社長を譲って会長となった。

服部のスケッチ 構造計画研究所の服部メモリアルルームに、それが残されている。また追悼文集『追憶服部正』の表紙にもスケッチが使われている。ソフトウェア・モジュールを説明する比喻に、服部は貨物列車の貨車を使った。

鈴木 弘 すずき・ひろし…大学卒業と同時に構造計画研究所にソフトウェア技術者として採用され、ソフトウェア技術の研究活動を担当した。七〇年代はソフトウェア・モジュール技術研究開

発プロジェクトと協同システム開発（JSD）の研究者として活躍、八〇年代は日本UNIXユーザ会（JUS）とソフトウェア生産工業化プロジェクトに参加し、九〇年代にはソフトウェア・エンジニア協会（SEA）の中心的役割を担ったが、構造計画研究所の熊本事業所所長として赴任したのを機に業界活動から遠のいた。



173 センター協

第百七十三

センター協

一

通称「センター協」、正式には「日本情報センター協会」については、とりたてて語るべき新しい発見や感動的な逸話があるわけではない。その発足前後のことは、同協会がソフトウェア産業振興協会（ソフト協）と合併して消滅する二年前、すなわち一九八二年五月に発刊した『一〇年の歩み』に詳しい。

この書籍は非売品であって、情報サービス産業協会にも一冊が保存されているのみなので、日常、目にするのが難しい。復刻するわけにも行かないので、その「サワリ」を紹介することにする。

ただその前に断っておかなければならないのは、日本情報センター協会の発足は七〇年六月二十九日ではなく、それに先立って行われた任意団体としての設立総会の日、すなわち二月十六日が正しいということである。

六月二十九日は社団法人の設立総会が開かれた日であつ

て、また社団法人としての発足をもって設立とするのであれば認可が下りた七月二十七日としなければならない。

『一〇年の歩み』には「日本情報センター協会前史」の章立てがあつて、そこには次のように記されている。

計算センターは、昭和四十五年一月時点で、企業数三百三十七社（センター数四百四十九）、このうち独立系センターは、二百八十社（センター数三百十九）だった。計算センターは、ようやく日本の社会に根をおろし、経済・社会活動に欠かせない存在として認められるようになっていた。

こういうときに当って、計算センターが共通の諸問題に協力して対処し、相互に連絡しながら全体の産業基盤を確立すべきだという機運が生まれてきた。そのため、独立系の計算センターが大同団結し、全国的統一団体を作ろうという有志の提唱があり、これが全国の計算センターの賛同を得るようになった。

これを背景に、昭和四十五年二月十六日、日本情報センター協会の設立へ向けて発起人会が開催された。発起人は、協会設立の趣旨、定款の承認を得たあと、場を創立総会に切りかえた。そしてとりあえず任意団体としての「日本情報センター協会」が発足したのである。

この前後のことを補足しておく必要がある。

同じ『一〇年の歩み』に、センター協の発足にかかわった七人による座談会「創世記を語る」が掲載されている。

その七人とは

- ・ 大野達男（野村コンピュータシステム）
- ・ 奥澤栄一（中央計算センター）
- ・ 金岡幸二（インテック）
- ・ 塚本祐造（センチュリリサーチセンター）
- ・ 谷澤一郎（日本情報サービス）
- ・ 河端照孝（コンピュータ・エージ社）
- ・ 鮎田了三（コンピュータシステム）

である。

発足前夜の裏話を明らかにすることが何がしかの支障を生じてはいけないという配慮からか、語り手はA、B、C……となっているのだが、司会をしたのは鮎田了三であることが第一ページ目に示されている。

鮎田了三。

本書で初出のこの人物は、座談会が行われた一九八二年

当時、「コンピュータシステム株式会社」（CSC）という会社の専務の職にあった。コンピュータシステムは日本重化学工業の電算部門が六三年九月に分離独立して設立された。

当初はご他間にもれず労務対策のためであって、親会社から事務分野の情報処理業務を受託したが、やがて工場の生産制御システムを手がけるとともに、金融機関のシステム開発などを受託するようになった。

外部からの受託業務が全体の六割を超えるようになった八〇年代後半、社名を変更した。通常、そういう場合には英文略称を新社名にするのが一般的だが、この人は

——CSCでは、どの馬の骨か分からなくなる。

——と言って、「C」「S」「C」を読み替えて「コスコ」という名前を考え出した。

## 二

その座談会の記事はA、B、Cと名を伏せているのだが、言葉のやり取りからおおよその推測がつく。

例えば「C」で表記される人物は「金岡さん」「大野さん」と口にし、

「稲葉先生と大野さんと私の三人で……」

と話しているので、塚本祐造であることが分かる。

同様に〔A〕は

「金岡さんにも副会長をお願いすべきだったが……」

と語っていることから大野達男であると推定され、

「日本計算センター協会は……」

の発言から〔B〕が金岡幸二であることが知られる。

同様に事実関係と消去法を組み合せると、以下、〔D〕

は奥澤栄一、〔E〕は河端照孝、〔F〕は谷澤一郎である。

ただ、それが分かったからどうだ、ということでもない。

この会話の中に示されている「前史」を要約すると、

・六一年ごろ、日本電波塔（東京タワー）で同業者十社

程度の会合が持たれていた。参加者は中島朋夫（日本

EDP）、奈良総一郎（日本レミントンランド）、松尾

三郎（日本ビジネスオートメーション）、服部正（構

造計画研究所）、塚本祐造（伊藤忠電子計算センター）、

下條武男（日本コンピュータ・ダイナミクス）、永井

篤三郎（日本ユニバック総研）、東京商科大学の竹中

尚文、ブリヂストンタイヤの鶴沢昌和など、日本能率

協会EDP研究所の流れをくむ人々であった。

・六六年五月に富士通製計算機を使用する計算センター  
の組織「FACOM電子計算センター協議会」が発足

した。

・一九六七年に金岡幸二の呼びかけで「日本計算センタ

ー協会」が発足していた。使用しているコンピュータ

のメーカーにとらわれない全国組織として発足したが、

UNIVAC機ユーザーが半数以上を占めていた。

・並行して日本経営情報開発協会に「情報産業懇話会」

があった。六八年九月にアメリカ訪米情報産業視察団

の副団長として渡米した稲葉秀三が、情報サービス業

に強い関心を持ったのがきっかけだった。産経新聞の

経営をめぐって鹿内信隆との関係が悪化していた稲葉

は、渡米中に社長を辞任する旨の手紙を鹿内に宛てて

投函し、日本経営情報開発協会の理事長に専念する覚

悟を定めた。このとき大野達男（野村電子計算センタ

ー）が調査団に参加していた。

・情報産業懇話会の参加者は大野達男、鮑田了三（コン

ピュータシステム）、狩野健司（協栄計算センター）、

塚本祐造などだった。ここで「国の支援策を得るため

の団体を作ろう」という話がまとまった。

・このとき塚本は「計算センターもソフト開発業も一体

となって行動すべきだ」と主張し、「日本情報処理産

業協会」構想がまとまった。これをもとに六八年末か

ら六九年秋にかけて検討会が開かれたが、ソフト業を

指向する企業は別の動きを始めていた。そのために設立総会まで準備されたが、この構想は実現しなかった。

———といういきさつがあったらしい。

協会設立に向けて根回しに飛び回ったのは河端昭孝である。

「霞ヶ関ビルの会議室を借りて、日本情報処理産業協会の設立総会を開く段取りが整った。ところが総会の当日、ソフト会社が一社も来なかった。

大野さんや塚本さんから

———どうということなんだ。

と叱られたことを覚えています」

河端はそう述懐している。

### 三

業界団体設立に向けて精力的に動いたのは、塚本祐造だった。

彼は東京タワーで開かれていた旧・日本能率協会、EDP研究所系の勉強会に「日本情報処理産業協会」構想を持ちかけ、金岡幸二の「日本計算センター協会」に大同団結の必要性を説いた。

旧EDP研究所系の勉強会には、当時のオピニオンリーダーが多く参加していた。一方、日本計算センター協会は参加五十四社を数えており、この二つの団体が業界統一団体の成否を握っていた。

塚本は説きに説き、金岡に対しては

———もともとは同じ飛行機乗りではないか。

———ということまで持ち出して説いた。

塚本は帝国海軍横須賀航空隊で歴戦の少佐、金岡は満州・奉天の陸軍航空隊の新兵で実戦経験はない。こういうとき塚本は雄弁であったし、迫力があつた。

ついに金岡幸二が

「分かりました」

と言った。

旧EDP研究所系勉強会の合意は得られなかったが、日本計算センター協会との合流が実現すれば、数においてはるかに勝るのである。政党の派閥抗争、党利党略的な発想に、塚本は酔った。

のちに大野達男が

「金岡さんには、発足当初から副会長をお願いするべきだった」

と語っているのは、このことを指している。

金岡が首を縦に動かさなければ、日本情報センター協会

はまた別の形になっていた。

七〇年二月十六日、任意団体としての日本情報センター協会の設立発起人会が行われた。会場となったのは、東京・霞が関の霞ヶ関ビルにあった日本経営情報開発協会（のち「日本情報処理開発協会」）の会議室だった。会長は特に定めず、五人の理事を選出して社団法人化の準備を進めることが決定した。

五人の理事というのは、

- ・ 大野達男（野村電子計算センター副社長）
- ・ 金岡幸二（富山計算センター社長）
- ・ 篠崎英夫（日本電子計算専務）
- ・ 塚本祐造（伊藤忠電子計算センター社長）
- ・ 吹田 昇（協栄計算センター代表）

である。

この五人が中心となって組織委員会、事業計画委員会、資格審査委員会で詳細を詰め、それが六月二十九日の社団法人設立総会につながっていく。

会長を特に定めなかったのは、稲葉秀三に会長への就任を請願していたからだだった。稲葉の説得は、稲葉を「オヤジ」と呼ぶことが許されていた河端の仕事だった。

このとき、国産コンピュータ・メーカーから異論が出た。それぞれに系列計算センターをグループ化していたから、計算センターの間で使用している電子計算機の長所、短所、技術支援や仕事の斡旋などにかかわる情報を交換されると、他社機に移行してしまうかもしれない。

あるいはレンタル料や保守サービス料の値下げ要求ということも、メーカーは想定した。大同団結が圧力団体になることをメーカーは恐れた。

そういうメーカーのトップを、稲葉、大野、塚本の三人が説得した。

通産省の平松も動いた。

「他社に負けない計算機を作ればいい。それだけのことではないか」

という稲葉の論に、メーカーは沈黙した。

社団法人設立総会は東京・九段の科学技術館第四会議室で行われた。役員、定款、事業計画などを承認・可決した後、引き続き第一回理事会で稲葉秀三を会長に選出した。

副会長に大野達男、塚本祐造、常任理事に金岡幸二、篠崎英夫、吹田昇および、安藤馨（富士通ファコム社長）と谷澤一郎（日本情報サービス社長）、井上守晴（経研社長）の六人が就任した。

発足時の会員数は、二月十六日の時点で八十八社が参加

したが、六月二十九日時点では八十二社に微減、七月二十七日の社団法人認可の時点では九十二社に微増、初年度終了時の七一年三月三十一日現在の会員数は百九社だった。

全体の空気として、背景となつている企業の格と当事者の年齢、学識、経歴、個性などから、野村証券をバックにした大野が統括し、伊藤忠商事をバックとする塚本がそれに次ぐ発言力を持った。

また日本電子計算は大蔵省直轄の日本証券金融、日本情報サービスは住友銀行、協栄計算センターは協栄生命がバックだった。「独立系計算センターの組織」といいながら、純粋に「独立系」といい得たのは富山計算センターが唯一だった。

社団法人として認可されたとき、新たに安藤馨、谷澤一郎、井上守晴の三人が常任理事に、金岡幸二が総務理事に選任されている。富士通ファコムはいうまでもなくメーカー系であるし、日本情報サービスは住友銀行系である。こゝでも「独立系」の色合いは薄かった。

以後の会長、副会長の推移は次のようだった。任期の重複があつて少しくややこしい。読者においては線表を描くと理解しやすいであろう。

○会長

稲葉秀三 七〇年七月～七五年五月

大野達男 七五年六月～七六年五月

中原啓一 七六年六月～七七年十二月（富士通ファコム）

※谷澤一郎 七七年十二月～七八年五月（会長代行）

桑江和夫 七八年六月～八一年五月（日本ビジネスコン

サルタント）

鈴木 久 八一年六月～八四年五月（日本電子計算）

○副会長

大野達男 七〇年七月～七五年五月

塚本祐造 七〇年七月～七四年五月

谷澤一郎 七五年六月～七六年五月

金岡幸二 七四年六月～七八年五月

堀 貞夫 七六年六月～八二年五月

井上守晴 七八年六月～七九年五月（東洋情報システム）

勝田正之 七九年六月～八〇年五月

奥澤栄一 七五年六月～七六年五月（日本電子計算）

友成治夫 七八年六月～七九年五月（中央計算センター）

八〇年六月～八一年五月（日本電気情報サービス）

稲田 博 八二年六月～八四年五月（第一ソフテック）

狩野健司 八二年六月～八四年五月（協栄計算センター）

松平 緑 八二年六月～八四年五月（群馬電子計算セン

ター)  
安藤多喜夫 八二年六月〜八四年五月 (データ・プロセ  
ス コンサルタント)

会長を出した企業の色合いは、初代の稲葉秀三は別として、第二代大野 ヨーザー系、第三代中原 ヨーザー系 (富士通)、第四代桑江 ヨーザー系 (日立)、第五代鈴木 ヨーザー系だった。

また副会長で複数期を歴任したのは、塚本 ヨーザー系、谷澤 ヨーザー系、金岡 ヨーザー系であって、情報処理サービスの主要業務の一角を占めていたデータ入力、システム運用管理を専業とする企業からは、一人も副会長を出すことがなかった。

このうち関西代表としての副会長一名は谷澤から堀貞夫 (三和銀行系)、井上守晴 (独立系) に引き継がれ、八〇年代に入っては代表不在の状況だった。

関西を基盤にスタートしたコンピュータサービス (のちCSK) が本社を東京に移したことに示されるように、大阪万国博をピークとして、オイルショックを契機に関西経済は低迷をたどっていた。

さらに情報サービス産業における「ソフトウェア」の売上高の比率が飛躍的に高まった。プログラム作成の受託で

あれプログラム作成要員の派遣であれ、仕事の多くが東京から発注されるようになったのだ。

この二つの要因が相互に響きあって、関西地区の情報サービス企業はセンター協副会長を出すことができなくなるばかりか、その独自性すら失っていく。それはこの時制よりずっとこのことである。



~~~~~  
補 注
~~~~~

谷澤一郎 たにざわ・いちろう／1922～2003。大阪に生まれ一九四五年京都帝国大学を出て住友銀行に入った。事務管理部長のときコンピューター処理部門の分離独立を企画・推進し、子会社「日本情報サービス」設立と同時に社長に就任した。七三年日本情報センター協会副会長、会長代行を経て八四年情報サービス産業協会初代会長に就いた。

永井篤三郎 ながい・とくさぶろう…日本レミントン・ユニバツクから六九年日本ユニバツク総合研究所設立と同時に移籍し常務のちコンピューターサービスに移って大川功の相談役としていわゆる「大川語録」の編集を担った。日本情報通信事業協会が改組したテレコム・サービス協会の運営にも深くかかわった。

井上守晴 いのうえ・もりはる…大阪に本社を置く株式会社経研の社長だった。

174 ソフトウェア

第七百七十四

ソフトウェア

一

通産省の平松守彦ないし情報産業室が描いたソフト産業育成・振興策の枠組みというものを探ると、第一に佐橋滋が唱えた官民協調調整論があった。第二には戸谷深造が築いた大型プロジェクトの路線があった。

情報産業室はその二つを継承しながら、産業の情報化に資する業務ソフトウェア、つまり「アプリケーション」の開発力を強化することに目標を置いていた。

この時点では、ハードウェアにディペンドする基本ソフトウェアは引き続き国策で設立した日本ソフトウェアが担当することが前提だった。

だが富士通、日本電気、日立製作所は、「超高速電子計算機開発」プロジェクトの終了と同時に日本ソフトウェアから撤退する意向を示していた。となると、日本ソフトウェアも実務分野のソフトウェア開発を指向せざるを得ない。

日本ソフトウェアが解散したのは一九七三年三月末であ

って、平松が電子工業課長に着任した四年後である。

——いくら何でも四年前にそのことを見通せたのか。

と疑問に思う向きがあるだろうが、実をいえば「超高速電子計算機開発」プロジェクトは六六年度から五年の期限付きでスタートしたわけだった。

つまり七〇年度に終了する予定だった。このため平松は、その事後対策も立てなければならなかった。

では、アプリケーション・プログラムがどのように作成されているか。体力のあるコンピュータ・メーカーといえどもすべてを自社でまかなうことはできず、外部の独立系ソフトウェアか計算センターに発注するケースが多かった。ソフト技術者が確保できなかつたし、すでにこの時点でコンピュータ・メーカーは小回りが利かなくなっていた。

その理由はいくつかある。

一つはハードウェア重視の開発、営業体制を敷いていたために、ユーザー向けソフト部隊は組織上、片隅に追いやられ、要するにその部門長の社内における発言力がきわめて弱かった。

そこで富士通、日立製作所、日本電気といったメーカーは、ソフト／サービス部隊を子会社化して多少なりとも自由度を与えようとしたが、それぞれのハードウェアの制約を受けることになった。

もう一つの大きな要因は、メーカーのエンジニアはエリート意識が高く、事実、高学歴者がそろっていた。大学の理学、電気工学、通信工学、物理といった工科系学部ばかりでなく、法律、経済など理論的な緻密さを要求される文科系の出身者であって、要するに下積みのな、あるいは地味で単調な仕事を進んでこなす精神構造に欠けていた。ごく一部を除いて、メーカーのソフトウェア・エンジニアは、サラリーマンだった。

この時期、ソフトウェア（厳密には「コンピュータ・プログラム」）の作成をもつて業として営んでいた独自資本の企業は十社に満ちていなかった。創業者の最終学歴は東京大学、大阪大学、早稲田大学、慶応大学など、いわゆる「一流どころ」であったにしても、煎じ詰めれば大きな組織からのスピンアウト組である。

独立心が旺盛で上昇志向が強く、何か面白いこと、挑戦的であることに心を動かす種類の人間だった。従業員においても同様だった。ところがそういう企業は資金力が弱い。何といっても、ソフトウェア産業にとってはこれが決定的な弱点だった。

——アメリカであれば……

と、平松は思ったかもしれない。

フェアチャイルド・セミコンダクタ社しかり、ディジタ

ル・イクイップメント社しかり、アプライド・データ・リサーチ社しかりである。

日本ではそういう企業は、ユーザーが評価しないのだ。日本ではブランドと規模——資本金、従業員数、売上高の大きさ——が評価基準だった。大手企業における年功序列、終身雇用が通常化し、担保主義を貫く金融機関の融資制度といった環境の中で独立系ソフトウェア会社を大きく伸ばすにはどうすればいいか。

まして自由化が目前に迫っていた。

国がその後ろ盾になるほかないではないか。

## 二

情報処理振興事業協会（IPA）の設立、そこを通してのソフトウェアへの信用保証制度が、果たして平松（ないし情報産業室）が目指したゴールであったかどうか。

というのはこの直前、「EDPジャーナル」に面白い記事が掲載されている。

「EDPジャーナル」一九六九年五月五日付一面

### 情報産業育成策 通産省の構想

登録制で秩序維持 ソフトウェアに担保力

情報産業のあり方については、産業構造審議会の情報産業部会（部会長・北川一栄氏）で一昨年から検討を続けており、五月末にはいよいよその答申がまとまる予定であるが、通産省としてはこの答申にこれらの振興策を盛りこんだ上で、四十五年度の新政策として実施していく計画である。

情報産業は情報処理サービス業と情報提供サービス業の二つに分けられるが、わが国の情報産業は、現状では情報処理サービス、とくに「計算センター」が主体となっている。計算センターは最近著しく成長しているが、質的にはアメリカと比較してまだかなり立ち遅れている。

一方、情報提供サービスについては、近い将来種々のサービスが開始されることが予想されるものの、現在のところまだ企業として確立したものはない。

こうした現状からみて、通産省では情報産業育成策の基本的態度としては

①強力な情報産業の新規参入と高度な発展段階への移行を促進すること

②企業基盤の確立と企業運営の円滑化を図ること

③一方、情報産業の社会的重要性からみて、競争原理を減少しない限度で登録制度など秩序維持のための措置をとる

などの方針で臨むことにしている。

同省が検討している新政策の問題点と概要は、つぎのようなものである。

#### 一、金融措置

情報産業の発展には金融の円滑化を図ることが不可欠であるにもかかわらず、担保となるものが少いという金融上の問題点を持っている。これは①不動産である土地・建物などは貸ビルなどを借りている場合が多い②動産であるコンピュータはレンタル制である③初期投資の多くはソフトウェアの開発、データの収集などに投入されるが、これらは資産として評価されず担保価値が認められない、などの事情に原因がある。

また、電算機が買取りの場合でも、単体としての電算機には抵当権が設定できないため、担保として活用することができない。こうした担保力の弱さを補い融資の円滑化を図る方法として同省では、①信用保証制度の設置②動産設備の担保力の強化③ソフトウェア、蓄積データなどに新たに担保力を付与する等の措置を検討している。

#### 一、税制措置

強力な情報産業の新規参入を促進するため、この分野への投資を促進する税制、新規サービスを促進するための税制、企業基盤を確立するための税制などを検討して

いる。

一、ソフトウェア開発基金の設置

情報産業が行なうソフトウェア開発に対して融資を行い、出世払いで返済するような基金制度を設ける。

ここまでは、翌七〇年五月二十二日に成立し、七月一日に施行された「情報処理振興事業協会に関する法律」の骨子であって、周知の事実とわかっていい。ところがこれに次のような文章が続いている。

一、秩序維持と任意登録制度

さる二月に産構審の情報産業部会がまとめた「情報産業施策の基本方向」では、将来の情報産業の主体は民間企業であり、競争原理とユーザー選択の原理が最大限に発揮されるべきであるとしている。

一方、ユーザー保護のためには一定以上のサービス水準の確保、秘密保持などから、業者に一定の資格を設ける必要が生じる。

この二つの対立する要求に応えるための制度として、国による「任意登録制度」を検討している。

この任意登録制度のもとでは、登録を受けない業者も営業できるが、登録事業者には秘密の保持や誤処理につ

いての責任、納期の遵守などを義務づける反面、登録業者であることを表示させ、ユーザーに自由に選択させることになる。また、金融・税制上の優遇措置は登録業者に對してのみ実施することになる。

ここでいう「登録制度」が、のちに実施された情報システム安全対策実施認定事業所制度、システム・インターネット・シオン台帳登録制度などに結びついたといえなくもない。だがどうもそうではなくて、ニュアンスとしてだが、通産省はソフト会社の登録免許制度を考えていた節がある。

I P A の信用保証を受ける条件として、まずソフト業であることを登録し、信用保証の権利を確定させる仕組みである。

産構審の検討段階では「任意登録制度」であっても、平松（ないし情報産業室）はI P A に「ソフト業登録台帳」を創設し、信用保証ばかりでなく、のちのちの委託開発プロジェクトの受け皿を固定しようとしたのではなかったか。それによって「強力な情報産業」を育成するのである。

### 三

平松は大蔵省に言った。

「一般会計から二億、民間から二億。これを基金にする」の予算だけでは依存しない。

民間も金を出す。これならどうか。

同じことを情報サービス産業側にも伝え、さらに経団連に協力を打診した。日本興業銀行と日本長期信用銀行が三千万円ずつ出す。計算センターの団体で一千万円、ソフト業の団体で同じく一千万円、計二千万円を三年間にわたって拠出できないか。

これに対してまず大野達男が

「分かった」

と言った。

会社にそんな余裕はないが、市中銀行から借りればいいであろう。親会社がバックに付いている。

ソフト業側は

「弱った」

と頭を抱えた。

そのようなことで市中銀行が融資をしてくれるなら、情報処理振興事業団の信用保証制度を熟望するはずがない。

——その問題を解決するにも業界団体が必要である。

ということになった。

通産省の「昭和四十五年度情報産業育成重点施策」は六年の七月に早々と発表されていた。『目玉』は「情報処

理振興事業団の設立」と「情報化促進税制の創設」だった。このうち「情報処理振興事業団」については、

一、一般会計出資および資金運用部資金の融資により事業団を設置し、コンピュータ導入企業、情報産業、ソフトウェア産業に情報処理関係の所要資金を無担保または特殊担保で低利融資する。

一、事業団はこれと同時に

① データ・コンバージョン、プログラム・コンバージョンなどコンバージョン・センターの業務を行う。

② 汎用プログラムを委託開発して保有し一般へ低価格で貸し付ける。

③ 国内で開発された優秀なプログラムを外資の独占買取防止のため買い取り、一般へ貸し付ける。

④ プログラムの評価方法の研究、公表その他プログラムの価値の確立と流通促進のための業務などを行う。

となっていた。

このための資金として通産省は「百億円」という数字を大蔵省に突きつけたが、そのまま認められるとは頭から考

えていかなかった。数字の大きさが政策としての重要度を示すという考え方だった。

また、

「所要資金の無担保または特殊担保による低利融資」を実施するため、対象となる企業とソフトウェアの登録制度創設が補足的に報道され、業界の内部においてさえ批判的な意見があった。

いわく、

——情報サービス会社の登録制度は自由競争の制限につながる。

——ソフトウェア登録制度は排他的独占を助長するのではないか。

ひいては、

——官僚主導による業界への義務の強制である。等々である。

——単に大蔵省に対して示す政策構想に過ぎず、より現実的な施策に重点を絞って予算獲得を目指すべきである。

といった批判もあった。

平松はこうした批判をもとめせず、情報産業振興議員連盟の橋本登美三郎、倉成正、竹下登、小渕恵三、中山太郎などを味方につけつつ、行政管理庁の清正清などと協議して、予算獲得に向けた動きを精力的にこなしていた。日

本ソフトウェアの役割を果す機関を、七〇年度内に設けなければならない。

このことには、七〇年七月一日に新設された情報処理振興課で初代の業務班長を務めた山路開造の証言がある。

「すでにそのころ、日本ソフトウェアについては、政策的な整理の段階に入っていました。超高速電子計算機開発プロジェクトが一年延長され、プロジェクト・チームの解散は七三年三月にずれ込みましたが、われわれにとっては残務整理でした」

山路のあと業務班長になった辻良英（のち財団法人国際情報化協力センター専務理事）は

「情報処理振興事業協会は日本ソフトウェアの代替機能だった。日本ソフトウェアの反省に立って、法律で裏づけし、ガッチリした組織を作ろうというわけでした」と語っている。

大蔵省は様々な問題点を指摘したが、十月中旬から末にかけて、焦点は次の一点に絞られていた。

「小売業やファッション業、金型業など、圧倒的に中小企業が多くを占める産業が他にもあるのに、なぜソフトウェア産業に対して莫大な国の予算を投じなければならないのか」

ということである。



これを突破しないことには扉が開かれない。

情報産業振興議員連盟の橋本登美三郎は、「公社・公団方式」を主張していた。

これに対して平松は「民間活力」ということを考えた。

この前後に大蔵省と通産省の間で若干の論議があった。

信用力のない中小・零細企業を国が後ろ盾になって育成する。市中銀行から融資を受ける際に国が信用保証をする。そのため法律を作り、特殊法人まで作るという。

それはおかしいのではないか。

——小売業界だってファッション業界だって、条件は同じじゃないですか。ソフトウェア産業を特別に、例外的に扱うというのは、それは国の施策として成立しないでしょう。

なるほど、正論であった。ソフト業だけを特別扱いできないというのは、筋が通っている。

そのあとのような話が動いたのか、平松は固く沈黙して明らかにしなかった。

「亡くなられた橋本先生、外務大臣をやられた倉成先生などがいろいろバックアップしてくれました」

と言うのみだった。

のちに、このとき動いたのは椎名悦三郎だったことが判明した。この時期、自由民主党情報産業調査会の会長にあ

り、六七年十一月から一年間、通産大臣。

二〇〇四年三月二十五日、大分市でのインタビューで初めて平松はそのことを語った。

「椎名さんは眠たそうな顔で、わたしの話を聞いておつたですよ。ほんとに分かつとるのかいな、と思いましたが、要点はつかんでくれました。鶴の一声で決まりました」

ともあれ、大蔵省は引き下がった。特殊法人情報処理振興事業協会設立のめどが立った。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

戸谷深造 とたに・しんぞう／1922～1990。一九六四年通産省重工業局電子工業課長となり、国産電子計算機の開発やその後の情報産業の育成・振興策の基盤を作った。のち日本電装に移り、道路情報システムを提唱した。アマチュアながらバイオリンの名手だった。第十「知らざる事実」、第二百二十四「大型プロジェクト」、第二百二十五「二十億円のソフト開発」、第二百二十六「戸谷深造・その後」参照。

アプライド・データ・リサーチ社 ADR・スベリーランド社をスピンアウトした七人のエンジニアが起業した。IBM社の計算機で動作するパッケージ・ソフトウェアを製品化し、六年後に株式を公開、設立から十年で売上三位、年商数千万ドルの大企業に成長した。

情報処理産業の二区分 宮野素行が書いた産業構造審議会の報告書に準拠している。

175 演出

第百七十五

演出

一

前節に続いて七〇年代を語るための布石を打っておきたい。

ソフトに対価を支払うという商習慣がなかったとき、「ソフト專業で」と思い立った人々は、純粹に「コンサルティング」「システム設計」「受託開発」「ソフト販売」を指向していた。

——人／月単価をベースとする受託などはあり得ない。という考え方だ。

「自動車を買うとき、ハンドルはいくら、タイヤはいくら、エンジンはいくら、というような計算はしないですよ。デザインが気に入ったとか、乗り心地がいいとか、オレはこういうクルマに乗ってんだぞ、という優越感とか。だから、パーツの値段をいちいち考えず、カタログの値段で買うわけです。それが付加価値ですよ」

第百六十九「ただいま苦戦中」で宿題にした総合評価方

式のことである。

丸森の言い分はいままでこそ誰でも分かるが、当時は評価する手法すらなかった。別の言い方をすると「ユーザーを説得する根拠」とでもいうものである。

このため受託の場合でも、内実は給与が基準になった。プログラマーの給与は、一時間当たりの生産性、つまり記述できるプログラムのステップ数が基準だった。しかしユーザーに内実を話してしまったのでは何のメリットもない。仕様が固まったら、

——ま、この仕事なら十人／月ぐらいですかね。

と言っておいて、実際は七人で仕上げてしまう。

三人分の給与相当額が利益になる。

ユーザーも実情を知るとだんだん賢くなって、値切るようになる。丸森が言うのは、それでもなお毎月十人分の料金が必要であることをユーザーに納得してもらう方法のことだ。

「技術力があるということは、ソフト業界では矛盾した結果につながった」

といわれるのはこのためである。

「付加価値というのは、信頼感や安心感が大前提です。システム開発でいえば、つまり納期と品質ということになる」

丸森がそういうのには、創業期に体験した痛切な記憶があるためだ。野村証券から受託したシステムのことである。「焼き鳥屋事件」のことはすでに書いた。手が空いている技術者が一丸となり、徹夜に徹夜を重ねて納期に間に合わせたことでSRAの信用力は格段に上がった。だが、いまだに受注価額の問題は残っていた。

「そのころのことで、面白い話があります」

と鈴木義矩が言う。

鈴木は三愛で事務機の営業をした中で、企業の経営トップに会わなければ何も決まらないことを知っていた。

事務機は部長レベルで決済できるが、コンピュータ・システムは企業にとって投資に等しかった。経営者の判断がすべてを左右した。野村証券からシステム開発を受託したときも、きっかけは日本レミントン・ユニバックの常務・松田恭次であったにせよ、SRAに仕事を出す段取りができていたわけではなかった。

「松田さんの紹介、といっても、野村証券にはSRAなんていう会社の名前を知っている人はいないわけです。受付で待たされて、やっと通されても課長さんや部長さんは出てくるはずもない。部長だった大野達男さんと会うなんて、当時のSRAにとってはたいへんなことでした」

担当課長・久和源次が毎朝決まっっていく喫茶店を鈴木が

探り当てたことが突破口になった。久和はそこでモーニング・セットを食べ、おもむろにオフィスに向向くという。そのときをねらえば、必ず会うことができ、話を聞いてもらうことができる。

そこに丸森と一緒に朝早くから行って、久和が入ってくるのを待っていた。

来た。

鈴木が丸森に合図をした。

「あ」

と、丸森が声を上げた。

「いやあ、偶然ですね。わたしたち、たまたま近くの会社で打ち合わせがありましたね」

近くの会社というのは野村証券、打ち合わせの相手こそ久和なのだ。偶然であろうはずがない。

三

コンピュータを入れる、システムを開発する、動き出したシステムを運用する。担当者との折衝で鈴木はハタと困った。

——受託する価額をどう設定するか。

相手が野村証券か東京電力か、あるいは三菱銀行だった

か、鈴木は明らかにしない。そのことはこの際、どちらでもいい。

ソフト業界初の営業マンとなったこの人物は、思案の末、「演出が必要だ」と考えた。

野村証券の仕事を受注したとき、喫茶店で偶然を装ったように。そのときは無理やり同席して、何杯目かのコーヒ―をその朝最初に口にするかのようにすすり、雑談を交わし、

「ま、見積書をください」

という一言を得ることができた。

しかしその見積書が問題だった。そこに記入した金額の根拠をどう説明したものか。

会席料理がヒントになった。

出てくる料理はなるほど手が込んでいるが、材料費はタカが知れている。それでも普通よりはるかに高い料金を取って、客が不平を言わないのは料亭の雰囲気や仲居の立ち居振る舞い、和食器の彩りなど「演出」のためではあるまいか。

しからは、ソフトウェア開発における「演出」とは何か。

「工学的なノウハウとプレゼンテーションである」

という結論に落ち着いた。

「それで、必死になって分厚い資料を作りました。ワープロやパソコンがない時代でしたから、すべて手書きです。ユーザーが属している業界のトレンド、競合会社がどのようなシステムを構築しているか、最新のコンピュータ技術、他のソフト会社とSRAの違い、SRAが採用するプログラミング技法の解説など、思いつくことを片っ端からレポート用紙に書いていきました」

土曜と日曜を使って書き上げた資料を持っていった。

実をいうと、技術部隊が担当していた仕様書の作業が遅れていたのだ。最初から作業が遅れたのでは、値切る口実を発注者に与えることになる。苦し紛れの策だった、といえなくもない。

発注先の担当者は目を丸くして驚いた。

仕様書でもない。フローチャートでもない。

テーブルに乗せられたのは、いわば論文に近い。

そのようなものを提示されたのは、発注者にとって初めてのことだった。

「それをご覧になれば、当社の考え方や提案がよくご理解できるはずです。フローチャートはいま、技術部隊に書かせています。どうかあと数日、ご猶予をいただきたいと思えます」

鈴木は頭を下げた。

ソファの向いの膝の上で、提案書のページがパラパラとめくられた。

しばらくして、フーツという吐息が聞こえた。

——ダメか。

と思った。

ところが相手は、

「これをちゃんと製本して持ってきてくれませんか」

と言った。

鈴木にはその意味が分からなかった。

「役員会にこの提案書を出します。いいシステムを作るには、投入する金を惜しんではいかんのだ、ということをお願いしよう」

それがソフト業初のシステム提案書となった。

以後、見積書と一緒にシステム提案書を出す作戦は、SRAの常套手段になった。鈴木が特に秘したため、しばらくは他社に知られることがなかった。だがユーザーが他のソフト会社にも要求するようになって、この作戦は効力を失った。

ただし、そのときには、

——SRAというソフト会社は、ちょっと高いがいい仕事をやる。

という定評ができていた。

それでもなお鈴木は受託開発の付加価値化を追求した。

まず考えたのは、「プロジェクト管理」を有償化することだった。プログラムを作る作業を管理しなければならぬ。そのためには人と時間がかかる。プログラム開発に含まれる「プロジェクト管理」の仕事を切り出し、別建てで請求を起す。

そのことを口にしたのは、岸田孝一と並んで技術部門を統括していた三田守久だった。

「それこそ鉛筆ナメナメで、プロジェクト管理とは何か、という定義から始めた」

と三田は言う。

「定義が固まると、実際の作業表をチェックして、どの作業が相当するかを抜き出した。作業の抜き出しができればしめたものでね、それに要した時間を計算した」

編み出したのは「管理工数」という手法だった。

管理工数に応じて時間単価をかけ、「プロジェクト管理」の見積もりを作った。

「わたしが書き出すと、鈴木さんが片っ端からレポートに仕上げていく。レポートが書き終わったのは明け方でした。それがSRAの見積り書になった」

次に実施したのは、ユーザー向けの技術セミナーだった。それが発展して「海外ワークショップ」になった。海外の

先端技術を直接、ユーザーに見てもらおう、というのである。

これが受けた。

仕事がなかったとき、暇にまかせてソフトウェア工学の専門書を輪読し、版權を取得して翻訳本を出版したことが役に立った。岸田孝一を通じてソフトウェア工学分野における世界の主要な研究者とのパイプができていたのだ。

三

ここで岸田のことを語っておきたい。

一九三六年（昭和十一）東京・赤坂に居を構えていた元旗本の家に生まれ、東京大学に入った。漢文教師の父を持ったために、高校に入るまでに『史記』『論語』を読破し、李白杜甫の漢詩を朗じることができた。

東大で属したのは理学部物理学科の天文学専攻である。哲学や絵画に関心が強く、それぞれをそれなりに、人並み以上にこなすことができた。

「海外の小説は、丸善で取り寄せた原書で読んだ」

というから、英語力もたいしたものだった。おそらく学生時代の岸田は、自分の才能を何に振り向けるべきか、決めかねたであろう。

大学二年のとき、竹中直文が主宰する「コンピュータ入門」講座の資料を翻訳するアルバイトをした。

だけでなく、竹中の論文を清書したり、資料の整理や調べものなどを手伝った。竹中の甥で一歳年上の丸森隆吾と出会ったのはこのときである。青梅街道に面した新宿成子坂の日活映画館に入り浸った。

「丸森さんはね、学生のくせに株の売り買いをやっていて、ポケットに千円札がいっぱい入っていた。それをいいことに一杯飲み屋に行ってしこたま飲んだ。いいヤツだと思っただ」

以来、四十年以上の付き合いが続いている。

竹中の論文を清書する中で事務のオートメーション化ということを知った。竹中は日本事務能率協会の講師として、オフィスワーク・オートメーションを説いていた。加えて映画館の二階で開かれた「コンピュータ入門講座」でプログラミングの技術を習得した。

だが、これだけであれば、岸田はただのプログラマーで終わっていた。その代わり、詩人または芸術論者になっていたかもしれないが。

実際、「東大学生新聞」に論文『試論 不朽という幻影』を掲載し、藤井良治と詩誌「あふれ」を刊行し、同人誌「越境」に参加し、雑誌「論争」に論文『試論 抽象芸術

論の基礎』を発表した。

ちなみにいえば、藤井良治はのち東大法経部教授となり、『先進諸国の社会保障』『社会保障の現代的課題』などの著作がある。退官後、桜美林大学教授。さらにいうと、岸田と藤井は共同で『マイコン統計手法—FORTRAN 80版—（一九八三、秋葉出版）』なども出している。

この藤井たちと作った抽象絵画を勉強するサークル「いすグループ」で、岸田はパウル・クレエが書いた本を読んだ。

グラフィックスアートの本質は、目に見えるものを再現することではなく、目に見えないものを見えるようにすることである。

この言葉に感銘した。

のちに岸田は、その感銘を次のように表現した。

プログラマーとして活動を始めたばかりのわたしにとって、このクレエの言葉は、そのまま重要な技術上の指導原理として適用できるものばかりであった。一見ただの無意味な暗号にしか見えない、しかし、マシンに読み込んで稼動させると、人間にとって何らかの意味を持つ。計算を実

行する力を秘めているプログラムの中に隠された構造を見出すこと、それがプログラマーと呼ばれる仕事の本質らしいということ、私は直感的に理解したのである。

さらに岸田は言う。

ハードウェア・メーカーのいうソフトウェア、コンピュータ・ユーザーのいうソフトウェア、そしてわれわれプロのプログラマーがいうソフトウェアとは、言葉としては同じでも意味するところが違う。ハードウェア・メーカーにとつてのソフトウェアとは、コンピューター・システムをいかに魅力あるものにするかということにある。ユーザーにとつてのソフトウェアとは、ハードウェアと同じように、問題解決のための手段に過ぎない。ユーザーにとつては、ハードウェアとプログラムが行う処理結果、つまりアウトプットが最大の関心事である。この両者は従って、純粹な意味でのソフトウェア工学を実践する立場にはない。

これに対して、ソフトウェア会社に勤務するプロのプログラマーについて、岸田は次のように位置づけた。

ソフトウェアハウスに働く技術者の立場からは、ソフト

ウェアエンジニアリングの実践に 関しては、最もふさわしい位置にあることが分かる。任意の問題が与えられたとき、われれはまず、そのシステムにとっての最適な理論構造はいかにあるべきかの分析から出発する。

しかし、ソフトウェアスペシャリストとしてのわれわれの問題意識は、特定のシステムを完成させるだけでは決して満足することができず、その論理構造や設計、具体化のアプローチが、与えられた特定の処理内容から離れて、他のどのようなシステムに応用できるかを考える方向に進んでいく。それこそが、ソフトウェアの世界におけるエンジニアリングという言葉の真の意味であり、ソフトウェアハウスに課せられた社会的使命である。

この考え方は、構造計画研究所の服部正と共鳴するものを含んでいた。ソフトウェアを生産することで対価を得るのは、なるほど事業には違いなかった。だが服部においては、ソフトウェア業というものはプログラムを生産するだけでなく、新しい社会を築き、未来の扉を開けるテコ役割を担うべきであった。そうであつてこそ「産業」足りうるのだ、と服部は繰り返し主張した。

——システム設計とは、ソフトウェアの構造を分析し、科学することである。

という服部の論理が、岸田に明快な回答と進むべき方向を指し示した。

それがソフトウェア・モジュールの研究開発プロジェクトにつながっていく。ただしそのプロジェクトに、SRAは正会員として参加することができなかった。外資系企業——日本ユニバック——の資本が入っている、というのが理由だった。

そのことに岸田は大いに落胆し、しかしあえてそのことを棚上げにしてプロジェクトの推進に協力した。

ソフトウェア・モジュール技術研究組合ないし、協同システム開発(JSD)の取り組みに批判的なのは下條武男である。彼の会社も「事務処理ソフト」の研究チームに参加したが、

「この研究は何の役にも立たなかった」

と一刀両断に斬り捨てている。

「分厚い報告書は何冊もできたが、何の成果も生まれなかった。たしかに注文生産で一件ずつ作っていくのは手間もかかるし無駄が多い。だから共通化できるところは共通化しよう、という発想はもつともな要望だが、それを現実のものにしていくには、新しいコンセプトというか、基本概念がなければならない。リーダー不在の寄せ集めの研究組合では、それは無理な話だった」

プロジェクトはソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ
ないし岸田をのけ者にして組み立てられた。そのことを批
判しているとも読める。

一方、岸田は研究組合にもどかしさを感じつつ、構造計
画研究所の常務・萩原靖之、若手技術者だった鈴木弘、電
子技術総合研究所の齊藤信男、鳥居宏次などとの親交を深
めていった。こうした人間関係がソフトウェア工学国際会
議（ICSE）への参加につながった。

一九七六年の十月、サンフランシスコ市で開催された I
CSE に参加した岸田は、初めて「UNIX」という OS
の存在を知った。OS そのものが構造化技法で組み立てら
れ、プログラム・モジュールの結晶だった。「ソフトウェア
開発環境」に開眼したときだった。

補 注

矛盾した結果 短期間に少人数で品質のいいプログラムを作ると、受託価額が安くなってしまう。派遣では低レベルの技術者が大勢集まり、ダラダラと作った品質の悪いプログラムのほうが、より多くの対価を請求できる。まことに不思議な逆転現象が生まれてきた。

三田守久 みた・もりひさ…東京理科大に在学中、竹中直文の助手を務めたことから丸森隆吾、岸田孝一と知り合った。岸田と同じく沖ビジネスマシンに入りプログラマーとしてOSなど基本ソフトの開発に従事し、東化工の子会社を経てソフトウェア・リサーチ・アソシエイツの設立に参加した。父親の一道が東京都の職員で、事務改善について竹中直文の指導を受けていた関係があった。のちソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ専務となり、アメリカのAT&T社、日本興業銀行、SRAが共同出資で設立した合弁会社社長などを歴任した。

いすグループ 一九六五年から岸田孝一らが結成した同人会で、毎年秋に展覧会やセミナーを開いていた。

パウル・クレエ Paul Klee / 1879 ~ 1940。一般には「パウル・クレエ」と表記されるが、ここでは岸田孝一原文に従った。スイスのベルン郊外に生まれ十四歳でベルン音楽協会オーケストラの第一ヴァイオリン奏者を務めた。高校卒業と同時にミュンヘンに出て翌年ミンヘン美術学校に入り銅版画の制作に取り組んだ。一九一六年第一次大戦でドイツ軍に徴兵され二〇年総合芸術学校バウハウスの教師となった。三三年ヒットラー政権樹立とともに

弾圧を受け、ベルンに亡命し、まもなく皮膚硬化症という難病に罹り死と隣り合わせの状況で絵筆を取った。青を基調とする幻想的な『船乗りシンドバッド』は日本の中学校美術の教科書にも載っている。死の直前に描いた『死と炎』では息子に「死は厭わしいものではないと、ぼくはかねてから自分にいきかせてきた。大切なのはこの世か、それとも来世か、はたしてだれにわかるだろう? この先、よい仕事をもう少しやり終えたら、ぼくはよるこんで死んでいく」と言い残した。

齊藤信男 さいとう・のおお / 1940 ~ …長野県に生まれ六六年東京大学大学院を出て電気試験所に入った。このとき通産省の大型プロジェクト「超高速電子計算機開発」の基礎技術研究に従事し、UNIXの原型となったMultics (マリチックス) と出会った。七〇年スタンフォード大学に留学してコンピュータ・サイエンスとソフトウェア工学を学び、帰国して筑波大学助教授、八〇年慶應義塾大学工学部に教授として移籍し、同大学湘南キャンパスの創設に尽力、環境情報学部部長となった。構造化プログラミングやインターネットのオビニオン・リーダーとして、村井純などを育てた。電気試験所に入った直後のことは第三分冊巻之十七「二十億円のソフト開発」に詳しい。

鳥居宏次 とりい・こうじ / 1938 ~ …大阪に生まれ六七年大阪大学大学院を出て通産省工業技術院電子技術総合研究所に入った。コンピュータによる言語処理の研究に従事するなかでソフトウェア工学の研究に入り、八〇年代に日本を代表するソフトウェア工学研究者の一人となった。八四年大阪大学基礎工学部教授を経て八七年ソフトウェア・デザイン・アソシエーション (SDA) 代表、のち奈良先端技術大学学長となった。

176 電算機学校

第七百七十六

電算機学校

一

製造業であれ金融業であれサービス業であれ、日本の企業は終身雇用、年功序列が原則である。主任、係長、課長、次長……と、階段を一步一步踏みしめて上っていく。おのずから時間がかかる。五十歳で平取、六十歳で社長というのは、現在でも変わっていない。

まして従業員の教育研修は、当時の大手企業であっても体系化されていなかった。「適材適所」という言葉はあっても、「適材」を評価する尺度もなければ「適所」もなかった。第四百四十一「手負いの軍団」に登場した富士銀行の石崎純二が

——法律をやっているのならロジックが分かるだろう。という理由で電算部に配属され、見よう見まねでシステム設計を学んだのが典型的な例である。

まして新興のソフト業には、そのような考え方もなかったし、ゆとりもなかった。がむしゃらに、ひたすらプログ

ラムを作る仕事をこなしていた。

とはいえ草創期に誕生したソフト会社も、七〇年代に入つて転機を迎えていく。プログラム作成で対価を得ることがようやく現実的な段階に入ったとき、IBM社がハードウェアとソフト／サービスのアンバンドリングを打ち出した。このことが、多かれ少なかれ、国産コンピュータ・メーカーにも影響を与え始めた。

「独立系ソフト会社の最古参」といつていい日本電子開発（NED）が抱えていたのは、事業の質的転換という問題だった。要員派遣から受託開発への転換である。

日本電子開発は日本電気の要請に基づいて要員を派遣していたから、日本電気の意向一つで業績が左右される危険性があった。事業を安定させるには、この状況から早く脱皮しなければならぬ。

そのことを記すために、時間を少しさかのぼりたい。この会社は六八年の一月に、東京・府中に自社ビルを建てた。鉄筋コンクリート造三階建て、延べ床面積八百三十平方メートルである。この当時、情報サービス業界で自ビルを建てたのは日本計算センターの加毛秀昭と松尾三郎の二人に限られる。

そこには、「NED総合研究所」のプレートが掲げられた。ソフトウェアの設計部門とハードウェア部門を派遣か

ら受託に転換するのがねらいだった。

ここではいくつかの自社開発製品が誕生した。紙テープを磁気テープに変換する「OMC-1」は、一九七〇年に一号機が北海道庁に納入されている。またコンピュータの原理を学習するための教育用コンピュータ「NEDEAC」(NEED Educational Automatic Computer)や大気汚染監視システム、データ伝送装置などが記録されている。

六五年四月に設立のとき八十六人だった社員数は、二年半で約五百五十人と六倍以上に増加していた。内訳はソフトウェア部門が約四百人、ハード部門が約百人であって、その他は管理部門である。当時、五百人を超える規模というのは、「国内有数」といってよかった。

電子計算機部は「システム部」と「開発部」に分割され、システム部には「システム課」と「運用課」が、開発部には「プログラム課」「システム課」「電子交換課」の三課が設置された。各課に業務別、業種別の「係」が置かれ、組織としてのかたちが整っていった。

だが実態はお寒い限りだった。

プログラムをまともに書けるのは数十人に過ぎず、あとは日本電気の要請に応じて増員した「素人」ばかりだった。技術の習得は、日本電気のOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)に任せている。

要するに採用した新人を教育する間もなく実作業の現場に投入し、見よう見まねでプログラミング技術を覚えさせるといふ荒っぽいやり方である。

さらに現実的な問題も発生していた。

日本電子開発の社員でありながら、作業指示と指導監督が日本電気に委ねられていることに嫌気がさし、ベテラン技術者の退職が頻発した。総務、労務、人事といった管理が複雑になり、昇給や昇進の人事考査にも矛盾が露見し始めた。

それでいいはずがない。

二

創業のとき、松尾は「エレクトロニクス分野の総合コンサルタント会社に」と宣言した。

だが実態は、人を集めて送り込む派遣会社だった。ともに未来を語り合った服部正や下條武男は歯を食いしばって受託を追求し、丸森隆吾は手すきの全社員を投入して納期を死守した。負けてはいられなかった。

一念発起した松尾は、六七年の十一月、一か月にわたるアメリカ視察旅行に出発した。

松尾は帰ってくるなり、

「教育が必要だ」

と言いだめた。

「人材を育てなければ、情報のコンサルタントには到底なれない」

自叙伝では

「アメリカには、ソフトウェアのコンサルタント会社が千五百社もあった」

と記されているが、ADAPSOの調査によると一九七〇年の時点で約一千社だから、松尾のいう「千五百社」にはシンクタンクなども含まれていると見ていい。

従業員七千人、売上高一億ドルを誇るバテル記念研究所（B M I）、三千三百人のシステム・ディベロップメント・コーポレーション（SDC）、スタンフォード・リサーチ研究所（S R I）などが、政府や軍の情報システムの企画、設計に深く関与している実態を、松尾は見た。

「役人や学者は、ことあるたびに日米格差を指摘し、ソフトウェア・ギャップの短縮を口にするが、現状では敵うはずがない。日本のソフトウェア業は素人の寄せ集めに過ぎず、工学的な手法もない。それでは太刀打ちできるわけがないではないか」

かといって、そういう優秀な人材を集めようとしても、

大手ユーザーやコンピュータ・メーカー、金融・証券、商社系のシンクタンクに持っていかれてしまう。しかも国内の教育機関では、将来の情報化時代を見据えた教育を実施していない。

「ほしい人材は自分で育てるしかない」

松尾は途方もないことを考えた。

「学校を作るのはどうだろうか？」

このことには前段があった。

松尾は通信省時代から京都大学で講師を務め、五八年の春から六四年三月まで、今度は武蔵工業大学の教授として授業を受け持っていた。ことに六三年には武蔵工大にコンピュータ講座を開設し、情報化人材の育成に取り組んでいた。

連合国軍総司令部駐留アメリカ軍立川基地における「北川学校」、日本能率協会EDP研究所の「下條教室」と並んで、松尾の講座は「松尾教室」と称された。何せ電子計算機というものは、話は耳にしても実物を見ることが容易にできなかった時代である。

松尾三郎編著に成る『情報社会と人づくり』（一九九九年）学校法人電子開発学園、非売）には、当時の様子が次のように表現されている。

折からコンピュータへの関心が高まるなかで、「松尾教室」には、聴講を希望する学生が殺到した。一時は二〇〇名を超える学生が教室に押しかけコンピュータに関連したテーマの卒業論文を書いた。その後、「松尾教室」は、東和大学、福岡工業大学でも開設され、多くの卒業生がコンピュータ社会の最前線に羽ばたいていった。また、「松尾教室」から多くの人材が松尾の会社を集まってきた。

六四年に北海道ビジネスオートメーション（HBA）を立ち上げたときに、松尾は東京急行の五島昇から電算機学校の話を持ちかけられ、真剣に検討したことがあった。東急グループが持つテレビ技術者教育学校を衣替えしようという案だった。

——施設は東急、電子計算機は日本電気、講師と施設運営はHBA。

というところまで決まっていた。ところが、受講者が集まるか、採算は取れるかといった課題をクリアできなかった。

その経験が

「学校を作ろう」

という発想に結びついた。

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はなく、七〇年度を目標とする具体策を示していた。

当時、松尾が策定した「五カ年事業計画」が残っている。

〔一九七〇年〕

一、日本電気派遣部隊のプロジェクト受注態勢への準備段階。

一、地方ソフトウェア工場の設立と各ソフトウェア工場へのコンピュータ導入。

〔一九七一年〕

一、日本電気派遣部隊の大半のプロジェクトの完了。

一、地方ソフトウェア工場を中心としたローカルオンラインシステムの開発準備。

一、中央ソフトウェア工場の開設準備。

〔一九七二年〕

一、中央ソフトウェア工場への大型コンピュータの導入。

一、地方ソフトウェア工場を中心としたローカルオンラインシステムの開発機構の完成。

〔一九七三年〕

一、地方ソフトウェア工場と中央ソフトウェア工場間のオンラインシステム開発機構の準備。

一、海外コンサルタントマーケットへの進出準備（海外
コンサルタント会社との提携）

〔一九七四年〕

一、全国オンラインシステムによるコンサルタント業務
の確立。

一、海外コンサルタントマーケットの確立。

文中の「プロジェクト化」とは、作業場所が日本電気の
中かユーザー先であったても、設計からプログラム作成、検
査まで自社の主導で行う体制、というような意味合いであ
ろう。すなわち「一括受託」の同意語と理解していい。

注目すべきなのは、「ソフトウェア工場」という言葉が
使われていることである。プログラムの作成プロセスを分
析し、使用するプログラミング言語を統一もしくは標準化
し、部品化しなければ「工場」にはなりえない。

それは、ユーザーからの注文に応じてプログラムを作る
べきソフトウェア社が、プログラムを作る手法について主導権
を握ることを意味していた。

業界では一般に、「ソフトウェア工場」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、間違いなく
ここに、六〇年代末に同じ概念で同じ言葉が使われていた
ことが確認できる。

さらに注目すべきなのは、ソフトウェア工場を地方に開
設する点だ。近い将来は全国をオンラインで結
んで分散開発をやるとういうのである。そのために、まず
ソフトウェア技術者を育成する教育機関を作り、そこに実
践教育用のコンピュータを入れるという。

ソフトウェア業界でオンライン・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。

三

「学校を作る」

とは言ったものの、そのための土地も、屋舎を建てる資
金もない。

腐心した末、米国視察の翌年春、つまり一九六八年、松
尾は社内「教育部」を新設し、四月には北海道千歳市に
教育施設を作ってしまう。それは

「北海道電子計算機専門学校」

といった。

これがのちに、「北海道情報大学」の母体となる。

次いで六九年に九州電子計算機専門学校福岡校、七〇年

に名古屋電子計算機専門学校、新潟電子計算機専門学校、やや間において八〇年に名古屋情報経理専門学校、八一年に大阪電子計算機専門学校、八四年に九州電子計算機専門学校鹿児島校、八五年に九州電子計算機専門学校大分校、九一年に中国電子計算機専門学校を開設した。

もってこれを「電子開発学園」と称し、独自のカリキュラムを整え、ときに産学協同の拠点となり、多くはITサービス産業界への人材供給源となった。

ついでにのちのことを記せば、一九八〇年代に通産省の情報化人材育成連携機関委嘱校、情報化人材育成学科認定校となった。ばかりでなく、通産省と文部省が共同で推進した情報処理技術教育向けCAIシステム「CAROL」の中核教育機関となるとともに、通信衛星を使って全国で双方向の遠隔教育を実施する「PINE-NET」の運用を開始している。

こう書くと、電子開発学園は計画的かつ順調に教育施設を展開していったように見える。

ところが松尾によると、

「米田さんの作戦にまんまと引っかかった」という。

松尾は「引っかかった」と表現しているが、別の部分では

——これも天佑。

と考えていた節がある。

以下のような経緯があった。

米田さんというのは当時、全国で二番目に若い市長として知られた千歳市長・米田忠雄である。千歳空港の建設、北海道ビジネスオートメーションの設立を通じて、松尾が米田と親しい関係にあったことは、第五百十一「縷々転変」の節で書いた。五島昇が松尾に提案した電算機学校の話も米田は承知していた。

一九六七年四月に行われた全国統一地方選挙に三選を目指して立候補した米田は、

——千歳市は未来に向けた国際都市になる。

と宣言した。

選挙カーのマイクから

——千歳市に全国初の電算機学校を作る。

という公約が流されたことを、松尾は知らなかった。

地元では米田構想が先行して、どんどん具体化していった。

七月二十三日付「千歳新報」は

「十月に講座開設 道内初のケース」

と打ち上げ、八月には設立企画書が起草され、「北海道

コンピュータ学院」という名前まで決まっていた。

三選を果たした米田は東京の松尾を訪ね、

「どうしても千歳に電算機学校を作ってもらわなければ、困ることになる」と打ち明けた。

「当面は学校法人の専門学校として設立するが、将来は大学に昇格させる」

米田は言った。

このとき、松尾の心中は

——札幌でならともかく、千歳で学校が成立するか。さりとて米田市長を突き放すこともできまい。と揺れ動いていた。

アメリカを視察に出発したのはその年の十一月、帰ったのは六七年十二月だから、おそらく一か月に及ぶ視察旅行の中で思案に思案を重ねたのに違いない。

ただ電算機学校を作るのでなく、それをテコにソフトウェア工場プロジェクトを具体化し加速するという。就職先があれば、より優秀な生徒が集まるであろう。人材を集めることができれば、受託開発への転換はスムーズに行く——かもしれない。

十二月のうちに、千歳に設立する学校の名前が決まった。前出の「北海道電子計算機専門学校」である。

翌六八年一月二十三日、千歳市で最終的な協議が持たれ、その二日後に北海道知事・町村金吾が協力を快諾した。二月には千歳市民会館の中に設立準備室が設けられ、学生の募集やカリキュラムの策定、学生寮の手配が始まった。四月の開講まで、わずか二か月しかない。

いや、それからしばらく千歳市内で起こった動きはちよつとした竜巻のようだった。

市内でスーパーマーケットとガソリンスタンドなどを経営する渡部商事の空倉庫を仮校舎に、明治五年開業という老舗旅館「新保旅館」と学生寮の契約を結び、本科二コース（昼間、夜間一年）、特修科（昼間、夜間六か月）、通信講座の計五コースが設定され、応募者が殺到したために二百人の定員を二百八十人に増員し、カリキュラムを作り、講師を選び、札幌の北海道ビジネスオートメーションが保有する計算機を授業に使えるよう段取りを整え、一方で米田市長自らが校舎建設用地の確保に飛び回り、市の職員が走った。

四

前掲の『情報社会と人づくり』からの引用。

開校の告知と生徒募集の広告が「北海道新聞」や交通機関の社内を飾った。その効果もあって予想を上回る応募者が集まった。昭和四十三年四月の開校時には、定員二〇〇名に対して二八〇名の生徒が教室にあふれた。本科A・B（昼間）の生徒の六〇パーセントは、高校を卒業して一〜二年の人たちで、なかにはすでに結婚している人や三〇歳以上の年長者も混じっていた。しかも生徒は北海道全域から入学してきた。通信講座には二〇〇名の生徒が集まった。手作りのノート兼用の教科書で講義がはじまった。教える側はじめて講義を行う者がほとんどで、「教師」が板につくまでには時間がかかり、先生も生徒も暗中模索の船出であった。

当初の本科・夜間特修科のカリキュラムは次のようだった。

- ・電子計算機基礎理論
- ・電子計算機の機器解析と操作実習
- ・事務分析
- ・プログラミング
- ・システム設計
- ・教養

・総合実習

前後して松尾は東京・築地の聖路加国際病院に人間ドックの検査入院した。このとき、当時のドック長だった日野原重明に

——北海道で情報処理の技術養成するんですよ。という話をした。

それを燕市の洋食器会社経営者・捧吉右衛門という人物が隣で聞いていた。このことが、やがて新潟市にも電算機学校を開くきっかけになる。むろん、その時点で松尾はまだ電算機学校の展開に確固たる自信を持っていなかった。

ましてほぼ同時期に通産省電子政策課長の職にあった平松守彦がこののち大分県知事となり、大分ソフトパークへの電算機学校開設を依頼してくるとは、神のみぞ知るところだった。

新校舎の建設に着工したのは七月、竣工したのは九月三十日である。

電算機学校といえは、最低でも三階建て、四階建てのビル、と思ひ込んでいた筆者は、松尾三郎の長男でEDCグループ代表の松尾泰に質問したことがある。

「たった二か月でできるのですか」

すると松尾泰氏は笑った。

「プレハブの平屋ですよ」

言いながら示したのは、完成した直後。雪原に建つ校舎の写真である。

——床面積は五百九十八平方メートル、電子計算機室にはNEAC2230が据え付けられていた。

と記録にある。

十月七日に行われた開校式には、米田市長以下、千歳市の幹部が居並び、だけでなく新潟、福岡からも電算機学校に強い関心を持つ関係者が集まった。すでにして電算機学校の全国展開の芽吹きがあった。

『情報社会と人づくり』はこのときの模様を

——壇上に立った松尾の声は、心なしか高く聞こえた。と伝える。

松尾に断りもなく電算機学校の誘致を市民に公約した米田忠雄は

——松尾さんなら乗ってくれると信じていた。

という言葉を残している。

コンピュータ・メーカー系列でもなく、流行に乗って一儲けを目論む「教育屋」でもない、純粹にソフト業のための電算機学校第一号が、かくして誕生した。

補注

シンクタンク この言葉は日本で頻繁に使われ、実践に基づかない机上の空論を振り回すレポート作成会社というイメージを持つようになった。本家本元のアメリカでは「研究開発型調査会社」の意味合いを持ち、パテル記念研究所のように新技術を実装した製品開発を行うこともあった。

北海道電子計算機専門学校 一九六八年四月に千歳市高台一丁目・二丁目の用地に建設され、七四年二月二日に閉校となった。六八年十月に札幌市に開設した札幌校に生徒が集中したため、のちに札幌校を拡充して千歳校を統合し、「北海道情報専門学校」と改称した。

九州電子計算機専門学校福岡校 のち「KCS福岡情報専門学校」と改称した。

名古屋電子計算機専門学校 のち「名古屋情報メディア専門学校／北海道情報大学名古屋教育センター」と改称した。

新潟電子計算機専門学校 のち「新潟情報専門学校／北海道情報大学大阪教育センター」と改称した。

大阪電子計算機専門学校 のち「大阪情報専門学校／北海道情報大学大阪教育センター」と改称した。

九州電子計算機専門学校鹿児島校 のち「KCS鹿児島情報専門学校」と改称した。

九州電子計算機専門学校大分校 のち「KCS大分情報専門学校」と改称した。

中国電子計算機専門学校 のち「広島情報専門学校／北海道情報

大学広島教育センター」と改称した。
設立企画書 千歳市が作成した電算機学校設立企画書には次のようにあった。

近時における電子工学の発展は目ざましいものがあり、その技術者の養成は急眉と言わねばならない。本学は、この社会的情勢に鑑み、道内の志ある者を養成し社会の需要に応えようとするものである。本学は、まず電子計算機の技術者養成を主眼として発足する。いうまでもなく電子計算機はあらゆる方面の近代化の核心であって、電子計算機の技術者の前途は洋々たるものがある。北海道には、この種の学校は未だ存在せず、これらの技術者はすべて東京方面から受け入れられている状況であるが、今後ますます道内の電子計算機の需要が伸びることは必須であり、ここに将来道における電子工業のメッカたらしめ、電子計算機の技術者養成の学校を設立する。

町村金吾 まちむら・きんご／1900～1992。

日野原重明 ひのはら・しげあき／1911～2017。山口県に生まれ、京都帝国大学医学部を出て四一年聖路加国際病院の内科医となった。内科医長、院長、聖路加看護大学学長などを経て聖路加国際病院名誉院長・同理事長、聖路加看護大学理事長を務めた。八八年東京都名誉都民、九九年文化功労者、財団法人ライフ・プランニング・センター理事長を兼ねた。主な著書に『これだけは語り残す戦争体験』『死をどう生きたか』『老いを創める』『道をてらす光』『医のこころ患者のこころ 看護のこころ』などがある。筆者が取材したのは日野原氏が九十歳のときだった。「今でも睡眠時間は四時間、夜勤も率先して引き受けている」と話していた。

捧吉右衛門 ささげ・きちえもん／1892～1984。新潟県燕市大字小池三五〇一番地に本社を置く燕物産株式会社の社長で、「吉右衛門」として八代目だった。燕物産は江戸時代・宝暦元年(一七五二)に初代吉右衛門が開いた金物商「金吉」に始まり、一九一〇年(明治四十四)八代吉右衛門がホテル用高級金属用食器で成功した。

大分ソフトパーク 大分県知事・平松守彦が一九八四年に「豊の国づくり」構想の一環として、高度情報化社会と産業技術の革新に対応できる県内人材の育成および、県内ハイテク産業の育成振興を目的に開設した。現在はIT関連企業のほかITベンチャー創業支援施設「大分県iプラザ」、地域情報化実験の中核施設「大分ハイパーステーション」、自治体の事務処理の外部委託を受託する「大分県自治体共同アウトソーシングセンター」などが置かれている。

電算機学校への電子計算機設置 三菱商事から日本電子開発に移った松尾の女婿・岡田昌之(キーウエアソリューションズ社長)がこのときの資金繰りに腐心した。『ソフトウェアにかける二十四人の人たち』にそのときのエピソードが載っている。一部重複するが、筆者が聞いている話を記しておく。

一九六八年、岡田は主計部主計課係長の職にあつて、四月からニューヨーク支社への転勤が内示されていた。ニューヨーク支社というのは三菱商事の中枢ともいふべき海外拠点であつて、まさに栄転である。またとないチャンスに、夫婦ともども期待を膨らませていた。そこに岳父が割り込んできたかたちだった。

「大三菱で経理をやっているのなら、ウチの金庫番など簡単で

はないか」

「しかしですね、ボクはソフトウェアのことは全く分らないし……」

「なに、二か月もすれば分かる」

松尾は説得に説得を重ね、ついには同じ京都大学出身で三菱商事の役員にまで手を回した。

岡田は、岳父がそこまでやるとは思っていなかった。

あるとき、常務室に呼ばれた。そこには経理担当常務が待つていた。

「オヤジさんのたつての願いだ。かなえてやれ」

雪隠詰めであった。

「うまく行かなかつたら、もと通りに戻してやる」

岡田は根負けした。三菱商事を円満退職して日本電子開発に移籍したのは、一九六八年の四月である。移籍するとすぐ、「経理部長」の肩書きがついた。

まず、日本電気との契約を派遣から受託に切りかえなければならぬ。ところが日本電気は自社の社員も日本電子開発の社員も区別なくプログラム開発に従事させていたので、個々に契約を見直すというのは一苦勞だった。その仕事で岡田に回ってきた。経理部長が三カ月後には営業部長も兼務することになった。

「日本電気の担当者は、ダメだ、つていうんですよ。おたくの社員には、プロジェクトの中心的な部分をやってもらっている。それを受託にするわけにはいかない、というんです」

そこでプロジェクトが終了することに、新しい案件について契約を変更していった。その作業に二年以上かかった。その間、新しい問題が発生した。受託に切りかえたため、日本電気からの支

払いが案件ごとになり、しかも開発業務が終了するまで銀行に一銭も入ってこない。しかし社員には毎月の給与と年二回の賞与を支給しなければならぬ。たちまち資金繰りが苦しくなった。

「銀行に出向いてつなぎ融資をお願いしたわけです。担保がありませんから、銀行の担当者も困り果てて、最後に日本電気と取り交わした契約書でお金を借りることができました」

実績が信用を裏付けるのは事実だが、銀行はそれだけでは融資をしてくれなかった。

ようやく全体の半分ほどが受託契約に切り替わった。

「それは一九七〇年、つまりわたしが日本電子開発に移った二年後でした。松尾は本当にコンピュータを入れちゃったんです。

NEAC2200のモデル150だったかな。しかもいつべんに四台」

「ACOSに切り替わる前の日本電気の名機ですね」

「こっちは経理を見てるでしょう」

「とうとう?」

「買入契約をしちゃったけれど、お金がないんですよ。億の単位ですからね。当時、ソフト会社なんて銀行は見向きもしてくれませんでした。担保がない。それに何をやっている会社か分からないだから」

日本電気との関係からいえば、住友銀行があるではないか。

「もちろん住友の麹町支店に融資をお願いした。しかし答えはNOでした。コンピュータは入っちゃった、最悪の場合、会社が潰れてしまうかもしれない」

会社に戻る足が重かった。ため息ばかりが出た。

天を仰いだとき、三菱銀行のマークが目に入った。

麹町に、今でも新宿通りをはさんでこの二つの銀行がある。岡田が嘆息し天を仰いだのは、おそらく新宿通りと日本テレビに抜ける道が交差する四つ角のあたりであつたらう。

気がつくと、三菱銀行の融資窓口の前にいた。

「三菱商事にいた岡田といいます。融資をお願いできないだろうか」

取引きもない者が突然入ってきて、億単位の融資を依頼する。しかもその融資先は「住友系」と目される日本電気の取引先である。常識では考えられないことだった。

「必死だった」

事情を説明した。

胡桃沢と名乗る支店長が出てきて、話を聞いてくれた。聞き終えると、支店長は言った。

「ちょっと待っていてください」

しばらくして彼が戻ってきた。

「わかりました。ご融資いたしましょう」

彼は三菱商事の財務部に電話を入れ、たしかに岡田がつい最近まで在籍していたこと、将来有為な人材であることを確認したのだった。

「それだけのことで、融資をしてくれた。そのときは今でも忘れられません」

松尾 泰 まつお・とおる / 1944 年 松尾三郎の長男で慶

應義塾大学経済学部を出てアーサー・アンダーセンアンドカンパニー会計事務所に入った。九三年エスシーシー社長となり、学校法人電子開発学園理事長を兼ねる。

NEAC2230 一九六二年二月に発表された。コアメモリー、

多重プログラミング、電子式周辺制御装置、オンライン機能などを備え、内部記憶容量は二千四百ワード、アクセスタイムは五マイクロ秒だった。

CAROL Computer Aided Revolution On Learning. 通産省が一九八五年度に策定した「二〇〇〇年度にソフトウェア技術者六十五万人が不足する」とした予測に基づき、ソフトウェア生産工業化システムと並ぶ政策として実施したプロジェクト。パソコンを利用し対話型でプログラム開発技術やシステム設計技法を習得できるようにすることを目的としたCAI (Computer Assisted Instruction) システムで、日本ユニバックや富士通FIP、日本電子開発などがテーマ公募型で参加した。

177 次鋒

第七十七

次鋒

一

剣道や柔道の団体戦は、通常、一チーム五人の選手で編成される。野球なら一番、二番、三番と数字で呼ぶが、武道では古来の合戦における陣立てに見立て、「先鋒」「次鋒」

「中堅」「副将」「大将」と呼ぶ。

三勝すれば勝ち抜きが決まる。

先手必勝なので、「先鋒」は勝つことが必須の要件となる。「先鋒」が勝利したあと「次鋒」が勝てば、戦いは断然有利だし、「先鋒」が負けても「次鋒」が勝てば一対一、しかも後勝した方に勢いがつく。

そこで「次鋒」を任じられた選手には、多少の工夫が必要。勝負は三本のうち二本先取で決まるから、ともあれ一本を取らなければならない。機転が利き、すばしこい動きができ、やや変則的な太刀筋の者が選ばれるらしい。

ソフトウェア業が立ち上がった時期にも同じことがいえた。日本電子開発、コンピュータアプリケーションズ、日

本コンピュータ・ダイナミクス、ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツなどが「先鋒」とすれば、永妻壽のシステム開発から以後に設立された企業は「次鋒」に相当するであろう。日本のソフトウェア業の先行きは、彼らがどう頑張るかにかかっていた。

ソフト産業の「次鋒」を概観したい。

ソフトウェア産業振興協会の発起人に、在阪の企業として唯一名を連ねた日本コンピュータ・システム（NCS）は、大阪市北区梅が枝町で舟渡善作が創業した。前身は六年十月に設立された「日本システム・マシン株式会社」である。

六二年三月に日本電気とコンピュータの販売特約店契約を結び、「NEAC1201」の販売とサービスマニヤ業務を開始したのがソフト分野に進出するきっかけとなった。六六年九月に電子計算機部を分離独立し、資本金五百万円、従業員四十五名をもって「日本コンピュータ株式会社」が設立され、翌月、社名を変更した。

一九七二年三月末現在でいうと、資本金は四千万円に増資され、従業員数は二百七十人に増えていた。日本電気が大阪市に開設したコンピュータ・センターを購入して、ソフトウェア開発だけでなく受託計算も手がけた。売上高は

四億五千三百四十二万七千円であった、と記録されている。それから十年後の一九八二年、本社は大阪市北区中之島の住友中之島ビルに移り、東京都港区芝公園の秀和芝パークビルに東京支社を開設していた。資本金は一億二千万円（七二年比三倍）、従業員は六百三十人（同二・三倍）、売上高は六十六億円（十四・七倍）だった。

従業員数は二倍強に増えたに過ぎなかったが、売上高が約十五倍というのは驚異的な伸びである。派遣から受託への転換がスムーズに進んだのは、日本電子開発の前例によるところが大きかった。

関西地区で数少ないソフト会社の代表格でもあった。

「それまで同じ大阪市内にあるソフト会社の交流はほとんどなかった。ソフト協の設立でコンピュータサービスの大川（功）さんと知り合い、その後、関西支部の活動を通じて各社の交流が深まっていった」

と舟渡はいう。

八九年、長年の協会活動に対し藍綬褒章を受けた。

大阪に本拠を構えたソフト会社として特筆しておかなければならないのは、日本システムディベッロPMENT（NSD）という会社である。

創業者は三和銀行で事務企画部長を務めた大東清成とい

う人物で、年に数回、新宿の東京本社で開かれた懇談会に招かれたことがある。温和な人柄であって、まずソフト業界きつての紳士という印象が強い。

一九一九年大阪市に生まれ、四三年関西学院大学法学部卒というから、独立して会社を興したときは五十歳になっていた。ものの喩えに

「七十からの手習い」

とはいいが、変化の激しいこの業界で五十歳での起業には勇気が要る。

パンチ業務の受託からスタートし、コンピュータ・システムの一括運用管理サービスとソフトウェア開発で事業を拡大した。株式を東京証券取引所二部に上場するまで、二十七年二か月に及んで社長として指揮を振るった。

一九九六年に三和銀行から招聘した内久保晋一郎に後を譲った。その直後の九月二十六日、喘息の発作を起こして不帰の人となった。享年七十七。

内久保は大東亡き後のNSDをよく守り、だけでなく株式を東京証券取引所一部に上場した。一部上場を機に、長く大東の一番頭であり、かつ懐刀として社業の発展に大いに貢献のあった鳥川美光にあとを任せた。

その鳥川が社長就任からわずか一年で体調を崩し鬼籍に入るとは、だれも考えなかった。二〇〇一年十二月四日、

食道ガンが悪化して死去。享年六十五。

もともと痩せぎすの体格だった。耳にかかる銀髪をかきあげるとき、大学の教授然とした風情があった。大東と同じように温和な人柄が、周囲から好まれた。筆者もNSDを取材するとき、もっぱらこの人を窓口にした。

鳥川は一九三六年大阪市に生まれ、大阪大学経済学部を卒業して大津タイヤに入った。ダンロップタイヤの系列会社で、鳥川が入社した当時は業績が芳しくなかった。このため日本セロファンに転職した。ここで初めて計算機と出会った。一九六四年のことだった。

「最初に操作したのは昔ながらのパンチカード・システムだね。それがやっと電子計算機に替わるといので、プログラムの移行作業をしていたとき、会社が倒産しちゃって」

と、生前に聞いたことがある。

パンチャーやプログラマーの再就職先を探し、一息ついたとき、見回すと自分ひとりしか残っていないかった。

六八年の八月、大学のゼミで知り合った教授が、

「ここならどうだ」

と紹介したのがNSDだった。

「まだ会社は設立されていないかった。大東さんは二年ほど前から独立の準備をしていたが、集まったのはパンチャ

ーやプログラマーで、営業を任せることができる人材を探していた」

こうして四十九歳の男と三十二歳の男が出会い、四半世紀にわたる二人三脚が始まった。

会社設立から二年後、三和銀行の紹介もあってNSDは新卒者十人を日立製作所の戸塚工場に派遣することができた。戸塚工場には日立の「ソフトウエア工場」があった。これが発展・独立して現在の日立ソフトウエアエンジニアリングが設立される。

次いで神奈川県の大井松田に完成した第一生命のコンピュータ・センターの運用を一括して任された。さらに四七年には、日立製作所経由で日本電信電話公社横須賀通信技術研究所の基礎技術開発部門に技術者を出すことが決まった。

「これからの商売は、やはり東京だな」

大東が鳥川に言った。

「わたしが行け、ということなんだな、と考えました。

体制が整ったら、大阪に戻るつもりで東京に来た。ところがわたしはまだ、東京にいる。ということは、体制作りは途上ということですよ」

社長に就任したとき、そんな軽口を言っていた鳥川の笑顔を思い出す。

二

伊藤正之は日興証券に勤めていた。証券取引の計数管理で電子計算機というものを知った。最初に扱ったのは真空管式のUNIVAC60である。入社してしばらくの仕事は、真空管のチェックだった。

——そのうち、いろいろな産業で様々な企業がコンピュータとネットワークを使う時代がくるのだろうか。

そのときは漠然とそう思った。

IBMシステム/360シリーズが出て、その印象が一段と強くなった。株式の動きから、次の時代が読める。読むだけでなく、自らの能力を資財を投資して事業化することを少しも畏れない。

「それを仕事にしよう」

新しいものに興味を持ったのは証券業界の特性というわけではないだろうが、伊藤から十年ほど遅れて「東京システムハウス株式会社」を設立した高橋勝也も証券業界からのスピニアウトである。

伊藤が「日本タイムシェア」を設立したのは六八年四月、資本金は四百万円だった。社名はもちろんタイムシェアリング・サービスにちなんでいる。

独立に際して伊藤はコンピュータアプリケーションズの
大久保茂に相談した。

「考え直しなさい。面白いが、儲からない」と大久保は言った。

ところが伊藤はそう考えなかった。

「面白いならいいじゃないか」

このあたり、SRAの丸森とよく似ている。

創業に当たって伊藤は次のように言った。

当社は知識産業を標榜する企業になりたいと考えている。

当面の目標は、データ通信を利用する大規模システムの設計と運用技術の開発である。この基本方針のもと、当社は
大前提として研究開発投資と高度な技術の育成を重視する。

「未来への挑戦」

それが日本タイムシェアです。

設立から五年目で資本金は六千四百万円（十六倍）、従業員は二百二十人だった。当初から日本電気との関係が深く、コンピュータ室の運用管理業務を経てソフト開発に手を広げた。証券業界出身だけに、その方面に強みを発揮した。ばかりでなく、社名の通りオンライン・システムの設計と開発が得意分野になった。

さらにその五年後には、資本金は一億円、従業員は四百五十人、売上高は三十一億円に成長した。ソフトウエア産業振興協会では丸森、伊藤が、若手のリーダー格だったのち副会長となったのも丸森と歩を一にしている。

誤解のないようにあえて書いておきたいことがある。

日本タイムシェアという会社は二〇〇五年十月、同業のソランに経営統合されて消滅した。そののち「テクノインフィニタス」（一九九六年十二月設立）が「日本タイムシェア」を名乗ったことがあった。無論、伊藤が設立した日本タイムシェアとは無縁である。

七〇年五月に誕生した「株式会社セック」という会社が面白い。

創業社長の矢野恭一は東大在学中に原子力開発用の解析プログラムに没頭し、就職活動に出遅れた。それでも「東大」であれば就職口はいくらでもあったが、学生時代にすでに会社を設立していたことから、同じ東大の仲間を集め、本腰を入れることにした。

「二十二歳でソフト会社の経営者というのは、当時、いちばん若かったのではないか」

と矢野は言う。

その通りであろう。

おそらくリクルートと並んで「日本で初めて」に属する学生ベンチャー企業でもあった。

プログラム作成業務より、システム分析やトータル・プランニング、解析などを専門に行い、国内に数少ない「システム設計業」を営んだ。その業態は、以後も基本的に変わることがなかった。

「プログラム作りが面白かった。気がついたら会社になっていた」

経営者の意識はほとんどなかった。やりたい仕事をしていただけだったので、技術者の派遣というようなことは始めから念頭になかった。

このために設立から十年を経ても、従業員は二十七人にしか増えなかった。というより増やさなかった。その代わり、情報処理技術者資格の「特種」取得がこの会社では当たり前前だった。修士号、博士号を持つ社員が何人もいた。

「人が増えると、質が落ちる」

というのが哲学になった。

当時、一般のソフト会社は売上高の三割前後が外注費、つまり受け入れる派遣要員のために支払われた。売上高が十億円であっても、真水は七億円という感じだった。

ところがセックは下請けをいっさい使わなかった。一九八〇年度の売上高は二億三千万円、従業員一人当たり年間

八百七十万円というのは、驚くほど高い収益率だった。そういう会社もあった。

三

セックと同じ七〇年五月に誕生した「株式会社富士ソフトウエア研究所」もユニークな存在だった。創業したのは野澤宏という人である。最初の「本社」は横浜市旭区にあった団地の一室だった。

一九四二年東京に生まれ、六六年に東京電機大学の工学部を出た。大明電話工業という、電電公社の下請け会社に勤めたあと、六七年に日本電子工学院（のち「日本工学院専門学校」）の講師になった。

「学校にちよこちよ顔を見せる人がいました。どんな仕事の人だろうと思って尋ねると、コンピュータのオペレーターを派遣している会社の人で、学生を勧誘していたんです。それなら自分にもできる、と思ったわけです」

設立時の社員は、全員が教え子である。

松倉哲、浜明などにとつて、野澤は社長であり先生でもあった。学校の雰囲気そのまま持ち込んだために、この会社には八〇年代に入っても「夏休み」というものがあつた。

お盆の季節に三日、四日の有給休暇を認める、というような生易しい休暇ではない。丸々一か月、休む。年末年始も二週間の「冬休み」があつた。

野澤が授業で教えたのはマイコンだった。電子計算機はとても高価で、専門学校では購入できなかったのだ。このため社内では、学校のクラブの感覚で使うマイコン用プログラムを開発し、社外では電子計算機用のアプリケーション・プログラムを作った。業務アプリケーションの開発は二次請け、三次請けの派遣だった。

——どうすれば下請けから抜け出せるかと考えた。

労働組合との関係で残業を規制せざるを得ない電機メーカーの工場から、制御システム作りの仕事を取った。これはユーザーと直接契約する受託型だった。松下電器産業とコンピュータサービスの関係とよく似ている。

この会社には、東京・芝浦に向かう途中にあつた小さなビルに本社を置いていた当時、取材をしたことがある。木造三階建ての古い建物があつたり、運河をわたる風に潮の匂いがしていた。むろん現今そのあたりは再開発が進み、かつての面影はない。

同年代の、のっそりした、外見というものをまったく気にしない感じの男性が対応した。名刺の肩書きには「係長」

とあつた。松倉哲という人は、そのまま出世して二代目の社長になつてゐる。「哲」は「あきら」と読む。

よもや現在は違ふのだらうけれど、当時は全員が灰色の工員服だつた。

「社長です」

と紹介された人も同じ作業服だつた。

こういう会社もあつた。

補注

舟渡善作 ふなわたし・ぜんさく／1923～2015。一九六六年九月、日本コンピュータ・システムを創業し社長となり、九七年会長、二〇〇三年相談役となった。社団法人情報サービス産業協会の常務理事、関西支部長を務めた。

NEAC1201 日本電気がパラメトロンを使って開発した小型計算機。国産電子計算機で初めてベストセラー・マシンとなった。のちの「オフコン」の原型として記録される。第一百十二「国民機」参照。

東京システムハウス 七六年十一月高橋勝也が東京・京橋に創業し、業務アプリケーション・システムの受託開発とパソコン用パッケージの開発・販売で成長、九五年にオープンシステム向けC/OBOL ジェネレーター「ACUCOBOL」の販売を開始した。

タイムシェアリング・サービス 人がコマンドやデータを入力するよりプロセッサの演算速度がはるかに速いことを利用し、一個のプロセッサで複数の演算処理をあたかも同時にこなしているように実行する。プロセッサやメモリーを分割し統合的に管理することで、実際は順番に処理しているのだが処理速度が速いため並列・同時に演算しているように見える。それを実現しているのは入出力を制御するOSの機能にあつて、マルチユーザー・システム、マルチタスク・システム、リアルタイム処理システムの多くはこの技術を使っている。

内久保晋一郎 うちくぼ・しんいちろう／1928～ .. 島根県

に生まれ京都帝国大学法学部を出て三和銀行に入った。八二年日本火災海上保険専務を経て八八年日本システムデベロプメント副社長、九六年社長、九九年会長となったが二〇〇〇年十月社長兼会長に復帰し〇一年三月社長を小岸勲に譲った。

大津タイヤ 大阪・泉大津に工場を持つ自動車用タイヤ・メーカーで「ファルケン」のブランドで知られた。のち「オーツタイヤ」と改称し、八一年住友ゴムと提携、二〇〇三年住友ゴムと合併した。「ファルケン」はダンロップ、グッドイヤーと並ぶ同社のタイヤ・ブランドとなった。

第一生命コンピュータセンター 六八年、東名高速道路大井松田インターチェンジに完成した。十八階建ての巨大なビルのためランドマークとして知られ、一時期はここに本社機構を移すということから産業界で話題となった。結局、本社機構は移転せず、首都圏近郊型コンピュータ・センターとして活用され子会社の第一生命コンピュータシステム(九九年「第一生命情報システム」に改称)が入っていた。

178 感涙

第七十八

感 涙

一

さて、ソフト協である。

厳密には「ソフトウエア産業振興協会」が正しく、社団法人としての認可は七〇年七月一日、それをさかのぼる半年前の一月二十二日に「ソフトウエア産業振興協議会」が設立されている。任意団体としての日本情報センター協会が発足する一か月前だった。

協議会は社団法人化を目指した準備的団体だったが、日本経営情報開発協会や日本計算センター協会が計算センターとソフト会社を合わせた業界統一団体を作ろうとしていることを知って、

——われわれは糾合を拒否する。
——ということを表明したに等しい。

一九六九年の九月、日本電子計算機開発協会の訪米視察団で副団長を務めた稲葉秀三は、

——ADAPSOのような団体が日本にも必要だ。

という考えを示していた。

それを受けて日本経営情報開発協会の中に「情報産業懇談会」が設置されたという時間的経緯を考えると、業界統一団体構想が具体的に議論され始めたのは一九六八年の年の瀬が迫るころではなかったか。

年明け早々、業界統一団体構想の検討会が開かれ、大野達男、金岡幸二、塚本祐造、大久保茂、服部正、中島朋夫、松尾三郎、下條武男などが集まった。うち大久保、服部、中島は、園部達郎（日本ソフトウエア）と語らって「四社会」を発足させていた。これがソフトウエア産業振興協会の母体となった。

大久保の記憶によると、計算センター系グループとの大同団結に強く反対したのは服部正であった。

「インデペンデントで、ユーザー・マーケットでやるんだ、と強く主張したのが服部さんだった」と大久保が証言している。

服部が計算センターとの大同団結に反対したのは、すでに通産省の平松守彦と「密約」ができていたからだ、という説もある。計算センターと別にソフト業で団体を作れば、ソフト振興の施策が立てやすい、と画策した、という。

仮にそれが事実であったとしても、予算獲得の手法というより、それぞれの事情の相違によった、と見た方がいい。

計算センター業は通信回線の利用をめぐつて、いずれ郵政省、電電公社と対決しなければならなかった。まさにN I Sの政治的課題だった。それにソフト業を巻き込むのは得策ではない。

下條武男は次のように言う。

「ソフト業が一つにまとまろう、という話になった。ソフトを五〇%以上やっているところで、メーカー系列じゃないところ、というのが当初の考えでした。四社会というのは、最初は『三社プラス』で、その『プラス』は情報処理開発センターを意識していた」

この下條が取った行動が面白い。

彼は四社会に参加しなかったが、システム開発の永妻寿、ソフトウエア・リサーチ・アソシエイツの丸森隆吾、日本タイムシェアの伊藤正之、日本コンピュータ・システムの舟渡善作を訪ねて、ソフト業団体の設立に参画するよう説得している。

二

構造計画研究所の服部正は並行して、翌六九年二月初旬、発足したばかりの情報産業振興議員連盟の事務所を単身で訪問し、

——ソフトウエアこそ、情報産業の発展に欠かすことができない最優先かつ最重要の政策課題である。と訴えた。

その話を聞いたのは情議連事務局の山岡剛だった。

山岡は何せ、同郷で一年先輩の竹下登からいわれるままに事務局を預った。情報産業についてもコンピュータについてもまったくの門外漢で、服部の話の半分も理解できなかった。

「しかしこの人物は信頼できる、と感じるものがあつた」と後述している。

服部はその足で通産省に向かった。そこには六〇年代始めに親交を持った平松守彦が、電子工業課長として着任していた。

——資本力のないソフトウエア業をこそ、国は支援すべきである。

ということを訴えた。

ソフト業団体の設立に向けて精力的に動いていた人物が、もう一人いる。

日本電子開発の松尾三郎である。

この時期の松尾については、いずれ「電算機学校」で触れるけれども、ソフトウエアの開発業務を派遣から受託に切り替えるために悪戦苦闘を繰り返しつつ、より高度な人

材の育成を目指す電算機学校の設立に取り組んでいる最中だった。

その姿を間近で見ていた長男の松尾泰（現・SCC代表取締役、SDCグループ代表）が語る。

「当時のオヤジは、仕事以外、眼中になかった。なかでもソフトウエア業の自立という課題に最も力を入れていた。

——服部さんとなら、まともな話ができる。
と、よく口にしていました。

休みの日にも自宅で机に向かってソフト業団体の構想を練っていた。あるいは情報産業議員連盟の倉成正先生などと、日本の情報産業の将来やソフトウエア業のあり方について、何時間も議論していました。

オヤジが考えていたのは、目に見えないものをどのような評価し価値をつけるか、つまりソフトウエア業が自立するには、オリジナルな創造性、技術力などが必要で、それを応援するのが国の役目、ということだったと思います」

この松尾が服部と平松の結びつきをより強固にした。
一方、平松守彦は着任早々、

——ポスト・インダストリアル・ソサエティのカギは、目に見えないものに価値を見出すことである。すなわち、情報処理サービス産業の振興こそ、産業全体のコンピュータ利用推進に欠くべからざるものである。

という考えを、課内に示していた。

前年に日本情報処理開発センターが提出した「NISC中間報告」では、NISC（ナショナル・インフォメーション・システム）の実現にはコンピュータ・ネットワーク、つまり通信回線の利用制限の緩和が強く訴えられていた。

とすれば、コトは郵政省との戦いとなり、戦いの主体は日本電信電話公社と計算センターであろう。両者にとって、オンライン受託計算やTSSサービスが次の時代の「切り札」になるはずだからである。

これは法制度をめぐる、つとめて政治的な課題だった。ところがユーザー・アプリケーションの開発は、技術者の養成やソフトウエアの価値、著作権保護、さらに企業基盤の強化という問題であって、施策的課題である。政治的課題と施策的課題を一緒に論議すれば、どちらか一方を優先させ、一方を切り捨てなければならなくなる。

急を要するのはソフト業の育成・振興であって、その恩恵は計算センターも享受することができる。一方、通信回線問題に見通しをつけるには時間がかかる。

平松の頭脳回路は明晰に動作し、表立ってではなかったが、次第に

——二つの団体でいく。
という考えが固まっていた。

このあたりに服部が関与していたとするのは無理がある。ただ、ソフト業の団体を別に作るとしても、わずか四社というのでは施策の打ちようがない。

平松はそこで、日本情報処理開発センター専務理事の吉田剛に、

——全国のソフト会社に声をかけていただきたい。
という旨の連絡を取った。

吉田剛。

この人物もこれまで名前だけの登場にとどまっていた。一九一四年（大正三）東京に生まれ、四一年東京帝国大学三年生で繰上げ卒業となり商工省に入った。第二次大戦中は物資の調達に駆け回り、戦後は焼け跡の日本の復興に尽力した。

東京通産局長だった六七年、日本情報処理開発センター発足とともに移籍して専務理事に就いていた。

「日本情報処理開発センターに行つて何かやれ、といわれたつて、何をやったらいいのか見当もつかなかった。そこで発想を切り替えた。何をやっていいか分からないということは、何をやってもいい」

五十歳を越えてなおも血気盛んだった。

「服部さんや下條さんからしきりに誘いがあつたが、参加するのは控えるべきだと考えた。むしろセンター協の方

が大変だった。コンピュータ・メーカーがセンター協の設立に反対していたし、大野さんや塚本さんは

——メーカー系の計算センターは入れない。

と頑張つてるし。そつちをなだめるのが役目だった」

その吉田が、下條の紹介で大阪の舟渡善作（日本コンピュータ・システム）に連絡を入れたのは、六九年の秋である。

次いで日本ソフトウェアの藤井純が舟渡を訪問した。

元沖電気工業の電子計算機事業部長であつて、当時、日本ソフトウェア取締役技術部長。沖電気工業時代、ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツの丸森隆吾の上司だった人物である。

下條——吉田

丸森——藤井

この二つのルートから説得されて、舟渡は同意せざるを得ない。

舟渡はいう。

「大阪地区でも強力してくれ、という要請でした。それで責任を感じて、大阪、関西地区からできるだけ多くの企業に参加してもらおうと走り回つたんですが、結局、数社しか賛同を得られなかった」

主旨が理解されなかったのではなく、「ソフト業」の要

件に適合する企業が少なかったのだ。

三

記録には「六九年十月の某日」としか残っていない。

その日の午後六時過ぎ、東京・霞が関、通産省に隣接した飯野ビルの最上階にあったレストラン「キャッスル」に、十一人の男たちが集まっていた。

最も上位の席に座っていたのは、日本ソフトウェア社長の北代誠彌である。元日銀副総裁。

その右隣に同社専務の園部達郎、左隣には日本情報処理開発センター専務理事の吉田剛が陣取った。以下、大久保茂、中島朋夫、下條武男、服部正、丸森隆吾、伊藤正之、舟渡善作。

北代の向こう正面には通産省の平松守彦が座っていた。

大阪から参加した舟渡が日本ソフトウェアの北代、日本情報処理開発センターの吉田と会ったのはこれが最初だった。

この会食をもって「四社会」は「八社会」に名称を改め、

・「ソフトウェア産業振興協議会」の設立に向けて会員を募集すること

・通産省への施策要望を大至急まとめること

・新協会の代表者には北代誠彌を推すこと

などが合意され、併せて懇談のかたちで状況分析が行われた。

服部がこの席で、

——通産省は、情報処理振興班を「課」に昇格させる計画でいる。われわれが作る協会は、新設される課の管轄に入ることになる。日本経営情報開発協会が中心となって準備を進めている業界統一団体の構想があるが、通産省は二つの団体で行く腹を固めている。

といった情報が提供された。

——ところで、協会に参加してくれそうな企業はどれほどあるだろうか。

という話になった。

東京地区ではシステム開発、日本ビジネスオートメーション、日本電子開発、ビーコンシステム。

——関西地区は？

と水向けられて舟渡はうなった。

関西地区にも計算センターはすでにあった。あとはパンチセンターか要員派遣会社である。

舟渡が思いついたのは「コンピュータサービス」という会社だった。むしろこの当時、「大川功」という人物の名は東京ではまだ知られていない。設立されてわずか一年

余だが、社員数はそこそこの規模になっていた。

「ソフト技術者の派遣ですが」

「派遣ですか」

服部が難色を示した。

伊藤が言った。

「しかし松尾さんの日本電子開発だって派遣が中心です。

構わないのではないか」

「誘ってみますか」

と舟渡が確認すると、平松が

「声はかけてください」

と言った。一社でも多めに越したことはない。服部も了解した。

このとき舟渡は知らなかったのだが、大阪市曾根崎に株式会社「ソフトウェア・サービス」という会社があった。

六九年四月、資本金一千万円で宮崎勝という人物が設立し、業務の八割がソフトウェアの受託開発だった。業界の会社情報が整備されておらず、各自の知りうる範囲でしか呼びかけができなかったのだ。

——情議連はどうだろう。応援してくれるだろうか。

という声があった。

服部は言った。

「それは問題ありません。橋本先生が応援団長ですから」
最後に全員に一言の発言が求められた。

服部が最後だった。

彼は起立したまま、しばらく言葉を発さなかった。

隣に座っていたのは舟渡だった。

テーブルの上にポッツ、ポッツと滴るものがあった。

「服部さんは言葉もなく、ハラハラと感激の涙を落としていた」

と舟渡が後年語っている。

四

この直後、「来年二月にセンター協が旗揚げするらしい」という情報が入った。

「それ、負けるな」

とばかり、年明け早々に旗揚げ、が決まった。このあたりが計算センター業とソフト業の違いというべきであったろう。

のちにセンター協会長となった中原啓一が言う。

「もともとセンター協会の社長さんたちと、ソフト協会の社長さんたちでは、肌合いが違う。センター協会の方々は親会社からのスピニアウトの人が多いので、あまりこせこせはしていない。ソフト協会の方の社長さんは、皆一匹狼で常に一言なかるべからずである」

明けて七〇年一月二十二日、東京・二重橋の東京商工会議所四階会議室で任意団体「ソフトウェア産業振興協議会」が発足した。八社会の代表者が理事となつて、社団法人化への準備を進めることが決定した。

むろん、すでに通産省との合意はできている。

発足時の参加企業は二十五社だった。

以後のことを『ソフトウェア産業振興事業協会十四年史』に沿つて、事実のみを書き連ねる。

昭和四十五年六月三日、同協議会の第三回総会が、午後一時から一時四十五分までの四十五分間、東京都港区芝公園の機械振興会館内で開催された。

同総会での主な議題は、「社団法人ソフトウェア産業振興協会設立に伴うソフトウェア産業振興協議会の解散について」であった。

席上、議長の北代誠彌氏は、昭和四十五年五月末日までの事業概況および収支状況について報告したあと、第二回総会で了承された本協議会の社団法人化に関する準備状況について述べた。

引き続き、同日午後二時から、「社団法人ソフトウェア産業振興協会」の設立総会を開催するに至つた経過を説明。

また、同協議会の会員はすべて新設協会の会員となることにつき、会場にはかつたところ満場一致でこれが了承可決された。同時に、同協議会の財産の全部を新団体に移管することを了承し終了した。

ソフトウェア産業振興協議会の第三回総会終了に引き続き、午後二時から社団法人ソフトウェア産業振興協会創立総会が開催された。

席上、協会の設立発起人会の世話役をつとめた北代誠彌氏から、本日の議長の選出について発言があり、出席者中からこれに対し、北代誠彌氏を推す旨の提案があり、全員異議なくこれを了承した。

続いて北代議長は第一号議案「設立趣意書について」、第二号議案「定款について」（日本ソフトウェアの笠原景一氏が説明）、第三号議案「事業計画について」（同）、第四号議案「収支予算について」（同）、第五号議案「設立当初の役員について」（理事・北代誠彌、近藤勝、服部正、大久保茂、永妻寿、舟渡善作、谷澤一郎、難波捷吾、監事・下條武男、丸森隆吾各氏が全員一致で承認可決された）——以上を提案し、すべて可決された。

六月五日、北代誠彌の名をもって「ソフトウェア産業振興協会」設立認可申請書が宮沢喜一・通産大臣宛てに提出さ

れ、ややあつて、東京都港区芝西久保明舟町二十番地に開設した事務局に

「本年七月一日をもって社団法人の認可を与える」という通知が届けられた。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

日本電子計算機開発協会の訪米視察団 六九年九月に渡米し、帰国後「MIS」を提唱した。団長は野村證券の奥村綱雄だった。大久保茂の証言 『ソフトウェア産業振興協会一四四年史』掲載座談会。

NIISの政治的課題 六九年一月五日付「EDDPジャーナル」紙面で中島朋夫が「新年の課題と展望・日本的EDDPへ/NIIS構想の前進に期待」と書き、通産省大臣官房調査課データ・センター班長の渡辺龍夫は「NIISの目指すもの・情報の有機的利用/NIISとは一体不可分」と書いた。コンピュータ・メーカーでは日本電気専務の飯島昌介が「NIISに期待」とコメントしている。また同紙二月五日付では「電気通信制度を再検討」、二月二十日付では「全国ネットワーク形成に」通信会社の情報サービス/公正競争上問題視」など通信回線利用規制緩和に向けたキャンペーンが開かれた。結果としてこれが通信回線の第一次規制緩和につながるが、通信は国家の基盤であるため、日米関係などに配慮すべき政治的側面を持っていた。

ソフトウェア産業振興協議会の参加企業 (発足時) 開発計算センター、協栄計算センター、近畿コンピュータコンサルタント、コンピュータアプリケーションズ、構造計画研究所、コンピュータサービス、コンピュータシステム、システム開発、ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ、中小企業電算システム研究所、東洋ソフトウェア、日本EDDP、日本オートメーション・システム、日本計算センター、日本コンピュータ・システム、日本コンピュータ・ダイナミクス、日本システム・クリエーション、日本情報処理開発センター、日本資料計算、日本ソフトウェア、日本タイムシェア、日本電子開発、日本ビジネスコンサルタント、日立電子エンジニアリング、富士通ファコム、吉澤ビジネスマシンプズ

率協会、東京データセンター、コンピュータエンジニアーズ、都築ファコムセンター、日本ユニバック総合研究所、電算システム研究所、日本システム開発研究所、ビジネス・コンサルタント

▼近畿コンピュータコンサルタント 六九年四月、社団法人電気通信協会を母体に発足し日本電気、日立製作所、富士通信機製造が資本参加した。当初はパンチ業務が中心だったが、のちオフコンのシステム販売とソフトウェア受託開発にシフトし、二〇〇一年四月「ゼクシス」に社名を変更した。

▼中小企業電算システム研究所 日本レミントンランドで中小企業向けコンサルティングを行っていた奈良総一郎が中心となって六七年五月に設立された。

▼日本オートメーション・システム 六八年九月、富士通信機製造で電子計算機の営業担当だった白鳥初(しらとり・はじめ)が独立、東京・八丁堀にオフィスを構え、ハードウェアの販売とソフトウェア開発で急成長した。白鳥はFACOMソフトウェア協議会の初代会長となったが、七四年資金繰りに行き詰まり倒産した。

▼日本システム・クリエーション 七三年まで東京・六本木に本社を構えていた。従業員は五十人ほどだったが、その後を追跡できる資料がない。

▼日本資料計算 日本電信電話公社の電話料金計算のため六二年

に設立され、八八年「日本データコム」に社名を改めた。設立時は東京・恵比寿に本社があった。

▼日立電子エンジニアリング 日立製作所製の電子機器やサブライ用品の営業とシステム開発の受託を行っていたが、のち日立製作所に供給する電子機器・部品、周辺機器の設計・製造・調達を行った。

▼吉澤ビジネスマシンズ 三井物産でレミントンランド社の計算機を輸入販売した吉澤審一郎が、日本レミントン・ユニバック発足と相前後して設立した。実質的には吉澤会計機械販売が母体だが、UNIVACコンピュータの輸入販売権を失ったため、周辺機器の販売に軸足を移した。

▼住商コンピュータサービス 住友商事の企画部に所属していた藤井剛、中川恵史らがアメリカのコングロマリットから持ちかけられた案件についてアメリカ市場を調査した結果、情報処理サービス業が最も現実的と判断、経営陣の再三にわたる否決にもかかわらず社内ベンチャーとして設立した。このため住友商事からシステム開発や情報処理の案件を受注できず、設立から数年は赤字が続いたという。のち「住商情報システム」に社名を変更し、設立に関与した中川が二〇〇二年に社長となった。

▼コンピュータエンジニアーズ のち「シーイーシー」に改称した。富士通信機製造で通産省主導の「FONTAC」プロジェクト、初の大型プロジェクト「超高速電子計算機開発事業」の事務局を務めた岩崎宏達が富士通信機製造の電子計算機や周辺機器を販売するために設立した三岩商事のソフトウェア部隊が分社化した。

▼日本ユニバック総合研究所 日本レミントン・ユニバックのシ

ンクタンクとして六九年四月に発足した。企画調査部門、データセンター部門などを統合し、発足時の従業員は三百人だった。

▼電算システム研究所 設立総会名簿にある「中小企業電算システム研究所」が総会後に正式加入したとき、社名を誤って記したことによると見られる。

▼日本システム開発研究所 六九年四月、中央官庁共有の予算編成・執行管理システム「PPBS」を開発するとともに大蔵省直管のシンクタンクとして官民共同出資で設立された。発足時の資料によると、本部は東京都港区六本木七―四竜土軒ビル、事業内容は①PPBSの開発に必要なソフトウェアの基礎技術の研究開発②システム設計やプログラミングの応用技術の研究開発③電子計算機の利用に関する教育手法の開発④教育・出版および調査⑤情報サービスや社会公共に資する情報システムの開発などとなっている。初代理事長は元大蔵省理財局長の榎田光男だった。

▼ビジネス・コンサルタント 島村浩が設立した日本ビジネスに経営コンサルタントとして勤めていた長尾光雄、藤本和郎らが六四年二月に独立し東京駅八重洲口前の八重洲三井ビルにオフィスを構えた。電子計算機の導入を前提とした業務改善や組織改革をコンサルティングするとともに、要員の育成や管理者の研修などを受託した。のちに副社長だった藤本和郎が独立してパッケージ販売会社「ソフトウェア・エージ・オブ・ファースト」を設立することになる。

宮沢喜一 みやざわ・きいち／1919～2007。祖父は第二次大戦前の鉄道相・小川平吉、父は衆院議員・宮沢裕。広島県に生まれ四一年東京帝国大学法学部を出て大蔵省に入った。蔵相・池田勇人の秘書官となり、五三年の参院選で当選、六〇年池田内

閣の経済政策ブレーンを務めた。六七年衆院議員に転じ経済企画庁長官、通産相、外相、官房長、蔵相などを歴任した。八六年宏池会を結成した宮沢派を旗揚げし、ポスト中曽根の有力候補だったが中曽根裁定で竹下登が首相、宮沢は副総理・蔵相となった。八八年リクルートコスモス未公開株の大量購入が発覚し、その責を取って辞任、九一年念願の首相に就任した。九三年内閣不信任案可決により衆院を解散したが自民党が大敗した責任を取って首相の座を降りた。事実上の政界引退と見られたが、バブル崩壊後の金融機関の不良債権処理問題がクローズアップされた九七年、首相・小淵恵三のたつての依頼で再び蔵相に就任し、「平成の高橋是清」の異名を取った。

西久保明舟町 にしくば・あけふねちよう…のち東京都港区虎ノ門二丁目三〜九番となった。

日本IT書紀 09 玉鉤篇 卷之二十四 侍者

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

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。