



会員 各位殿

令和7年04月16日

NPOソフトインダストリー研究会

巻頭言

理事長 奥原 英彦

「一村一品」で蘇る国策事業

昨年の米国大統領選挙の前後から、日米関係で大きな話題となった1つに、「日本製鉄」による「USスチール買収」があります。この日本製鉄は、明治の官営八幡製鐵所の流れを汲む「国策」会社であり、鉄鋼産業は、国主導の「上からの振興政策」によって、世界第4位の規模を誇る国際的な鉄鋼会社を生みだせた成功例といえましょう。

戦後の日本では、鉄鋼に限らず、石油、自動車、航空機、電子機器など、重要な産業を国主導で育成してきました。城山三郎が「官僚たちの夏」で描いたのは、「国（官僚）の意図（構想）」どおりに重要な産業（企業）が育っていく、いわば「上からの産業化」の姿（イメージ）でした。

しかし、鉄鋼産業の日本製鉄のように、国際競争力を持つ（国策）企業の育成に成功できたのは、実は稀な例ではないでしょうか。むしろ、自動車産業の「国民車（構想）」のように、「国（官僚）の意図（構想）」に 産業界（企業）が猛反発したり、航空機産業の「日本航空機製造（YS-11）」のように、産業育成そのものに失敗した例のほうが、残念ながら多いのではないのでしょうか。

「（国際的な）市場（消費者）の嗜好（ニーズ）は多様」であり、民間はこの「市場目線」と「下から」の産業化原理に、他社と「差別化」された独自の商品（サービス）開発によってのみ、成長（対応）できるからです。

1970年代に、日本のコンピュータ産業の育成を担った通産官僚の「平松守彦氏」が、1979年大分県知事になって提唱した「一村一品」運動は、産業や地域の活性化は、自身が経験した「官僚たちの夏」「上から」のやり方ではなく、「市場目線」「下からの差別化」が大事であることを示していました。だからこそ、大分県や日本だけでなく、世界各国に「一村一品」運動は普及し、中国では農村部の所得倍増に貢献（2002年には、中国政府による「友誼賞」に入賞）できたのでしょ。

翻って、現在の日本での郵便事業やJRローカル線などの「国策企業（事業）」の「迷走」を見るにつけ、いたずらに料金値上げやサービス廃止を画策する前に、まずは地域と図って「一局一品」や「一駅一品」など、「市場目線」「下からの差別化」運動を展開すべきと考えてしまいます。（奥原 英彦）

SORUCA 通信 contents

- 巻頭言 「一村一品」で蘇る国策事業 / 奥原 英彦
- 年賀状の激減は外部環境の変化ではない / 島川 崇
- 『回想録①:ソフトインダストリーの黎明～官と民の思惑』 / 白石 嘉宏
- 補足 『回想録①』:「官僚たちの夏」の時代 / 奥原 英彦
- 編集後記 / 奥原 英彦



年賀状の激減は外部環境の変化ではない

島川 崇

うまくいかないことの言い訳でよく使われるのが、外部環境の変化だ。新しいテクノロジーの開発や、新しい価値観の台頭に伴う人々の意識の変化など、急スピードで世の中は変わっているとき、「時代が変わった」という言い訳は万能だ。それに対しては、誰も文句を言うことができない。

その意味では、年賀状という風習も、「時代の変化」でもはや風前の灯となった。ただ、年賀状の風習が廃れていったのは、本当に時代の変化だけなのだろうか。

以前から年賀状は誰からも支持され、愛されていた風習というよりも、どちらかというと面倒なものだとみなされていたように思う。営業年賀状にどこまでお返事するか、対会社は自宅ではなく会社住所で送るべきかとか、もうやめようと思っている人ほど送ってくるからお互いにやめられないとか、年賀状にまつわる面倒な考え事もあれこれと付きまとうものであった。メールやSNSがこれだけ浸透してきたのだから、わざわざ紙での年賀状は必要ないでしょという話も多く聞かれてきた。数年前から「年賀状仕舞い」という言葉も定着してきていた。

数年前というタイミングは、実はもう一つの動きがあった。なんでもかんでも気に食わないことをハラスメントにすることの延長上で、不愉快だから年賀状で子どもの成長記録を送ってくるなどという意見が出てきて、それがまかり通るようになった。我が家はずっと子どもも含む家族写真を載せた年賀状を印刷してきたのだが、妻が口やかましい未婚の先輩を意識して、家族写真を載せるのをやめないかと提案してきたのだった。ただ、そういう人は一部いるものの、大半は子どもの成長を温かく見守ってくれている人たちが多く、こちらだって、送られてくる年賀状で先方の子どもたちの成長を微笑ましく毎年楽しみにしているのに、それを自分に子どもがいないことで気に入らないからと言って、子どもが写っている年賀状を送ってくる人を全てデリカシーのない人扱いにする風潮には私はどうしても与することはできなかった。よって、私は意地でもこのスタンスを堅持することとし、そのときから、妻とは年賀状を分けた。妻は家族写真のない既製の年賀状にしたら、その翌年からぐっと減った。年賀状でずっと会えない人との人間的なつながりが保たれるという側面を感じた。

そして、ついに2024年10月からはがき料金が63円から85円に値上がりした。率にすると35%という大幅な値上げだ。2025年元旦の年賀郵便物の配達数は4億9000万通だったということで、前年から34%のこれまた大幅な減少だ。これは純粹民間企業の販売戦略としては大失策のレベルだ。

さらに、今年は元日の配達も午後3時になっても届かなかった。周りに聞いてみると、元日の配達が遅かったのはうちだけではなくたらしい。午後3時配達なんて今までの人生で一度もなかった。年賀状には「元旦」と書くことが多いが、元旦とは朝のことを言う。朝届かない年賀状にもはや元旦という文字は相応しくない。また、今年の曜日配列は、元日が水曜日、2日が木曜日、3日が金曜日、4、5日が土日で、毎度のことながら2日に配達しないことから、3日の配達の後には6日の配達になった。こんな配列なのだから、2日に配達しないという前例を堅持するなら、せめて4日は配達すべきではないか。松が取れた8日になってもばらばらと配達されてきたが、このような

配達状況であれば正月のご挨拶にはならない。今年の日本郵便の配達からは全く気概というものが感じられなかった。

年賀状という日本固有の文化を守る気概があるのなら、一定期間のみ有効な年賀状だけ63円にしたってよかったではないか。日本郵便からの強い気概が伝われば、年賀状を続けようかなと思う人はさらにいたはずだ。

それまでも、ポストの集荷が一日4回だったものが2回になったり、今まで翌日に届いていたところが3～4日かかるようになったり、民営化後のサービスの劣化は甚だしい。なんのために民営化したのか。利用者にとって民営化でよくなったことは何一つない。

それどころか、日本郵政にとって最大のライバルであるヤマト運輸は、2015年にクロネコメール便を廃止した。これは競争に負けたのではなく、日本郵便から信書が含まれることで郵便法に違反するという点を執拗に攻撃されたためと言われている。さらに、2024年1月にはダイレクトメールなどに利用されていたクロネコDM便も廃止した。日本郵便は、アイデアと弛まぬ自助努力でここまで築いてきたヤマト運輸を追い出して、競争をなくして、その上で35%の大幅値上げを実施したのである。

今年の年賀状には、今年をもって年賀状をやめますという年賀状仕舞いの一文が添えられているものが多かったと同時に、連絡なしに送られてこなかった人も多かった。これは、大幅値上げがその動きを後押ししたのは言うまでもない。日本郵政への抗議の意味を込めて年賀状をやめた人も少なくないはずだ。来年はさらにもっと年賀状配達数は減少するだろう。私も来年は今年の半分の数になる予定だ。来年は35%では済まない減少幅が待っている。さらなる大幅減収だ。そして、年賀状が減少すると完全比例して、同時に暑中見舞いも風前の灯だ。郵便はもう電報と同じレベルになるのではないか。

そうなると、全国津々浦々に浸透している郵便局網はもはや維持できなくなり、大胆に廃止されていくか、郵便事業に再び国費を投じる動きが出てくるに違いない。ならば、民営化とはなんだったのだろうか。まさに、年賀状慣習の崩壊は、日本郵便の終わりの始まりだ。

結局、郵政民営化なんて、日本国民にとっていいことは何一つなかった。郵便局のノルマ営業が問題になったときも、米国企業の保険事業はお咎めなしでそのまま営業を継続したことから、この郵政民営化は完全に米国主導で米国のための政策だった。国民は完全に置いてきぼりにされている。

思えば、今地方で鉄道網が風前の灯になっているが、ここで改めて、国鉄民営化も本当に正しかったのだろうか。国鉄民営化の先行事例である英国は、運営企業の混乱で再国営化の動きも出てきているという。

民営化に幻想を抱くのはもうやめよう。行きすぎた効率化を求める社会に希望はない。

『回想録①：ソフトインダストリーの黎明～官と民の思惑』

白石 嘉宏

●ジャパン・タイムシェアリング・システムへの転職

今年(2025年)は終戦から80年になる。

日本の戦後の復興は目覚ましいものだったが、何も無いところから立ち上がるためにまずは衣食住の基本が必要であり、そのニーズに伴って「三白産業」が起きた。三白とは、セメント・布・砂糖を指す。その後は1951年の朝鮮戦争勃発による特需で、重化学工業が発展した。国民一人当たりのGDPは1,500ドル～2,000ドルの時代が長く、1964年の東京オリンピックあたりでようやく3,000ドルになった。

私は大学を卒業した1965年に台糖ファイザーに入社し、農畜産部門の東京営業所勤務を命じられ、営業所管轄のうちの新潟県担当となった。広範囲の営業に苦労しながらも入社した初年度に社長賞を得たほど仕事の成果を上げており、ある時東京本社の会議で、現場を知らない本社の管理部門の連中を罵倒した。そこにいたのが江藤龍太氏だった。江藤氏はアメリカ留学後にアジア経済研究所に入り、その後台糖ファイザーに移ったのだが、威勢のいい若造の私に好意的だった。私は仕事は嫌いではなかったが5年の間に3回の転勤があったことに嫌気がさし、転勤のない仕事への転職を考えていた。そこで江藤氏に相談したところ、アジア経済研究所時代に可愛がられたという渋沢正一氏を紹介してくれた。

アジア経済研究所は、通商産業省の官房長を退官した渡辺弥栄司氏が関わって、1960年に通産省の特殊法人として「アジア経済研究所法」に基づき設立された。その初代理事長に就任したのが渋沢正一氏である。正一氏は、渋沢栄一氏の孫であり、さらに正一氏の妻は第3代経団連会長だった植村甲午郎氏の娘であり、血筋、家柄がすごくいい。

東京駅からすぐの丸ビルにあった渋沢事務所に行くと、当の正一氏はいいところのお坊ちゃん然とした上品さはあったが、何をしたいのかよくわからない人だと言うのが私の印象である。

正一氏は私に「ジャパン・タイムシェアリング・システム(JTSS)という会社を設立したのでそこで働いたらどうか」と言う。晴海で開催されるコンピューターショーにアメリカからCDC6600というロケットの軌道や原子核分裂の計算ができる(当時の)超高速コンピュータが来る。それを購入するについての表向きの意思表示は経団連メンバー企業20社オールジャパンが共同利活用するということで、通産省と諮り輸入したのだ。日本のコンピュータ技術の向上を目的として研究をするためJTSSを立ち上げたのだと説明された。しかし、決算の時に財産目録に記載が無いのでJTSSの所有でないことを知ったのは後のこと。

こうして、私はこの会社に従事することになり、コンピュータ業界に足を踏み入れたのである。

●コンピュータ[CDC6600]

なぜ、晴海でコンピューターショーが行われたか。

当時、事務計算ではIBMが圧倒的優位で追随を許さなかった。しかし、CDC6600は科学計算が得意なコンピュータだから、IBMの対抗馬として期待できる。そこに着目して、国の電子政策としては国内でのコンピュータ産業の育成にこだわったのだと思う。そのために日本にCDC6600を持ってきて、それを利用することで日本全体のコンピュータ技術レベルを上げていこうという意図があったのではないだろうか。

どうしたら日本が国際社会で世界と太刀打ちできるようになるか、それには一社一社では勝てないから総力戦で会社を大きくして戦おうというのが国内産業育成という国策だった。したがって、国が主導して、どこどこをくっつけたらもっと大きく強くなれるという目論見で民間企業の合併が数多く促された時代である。通産省事務次官だった佐橋滋氏はその手腕を大いに発揮していた。三木武夫氏が通産大臣だった時の事務次官だったが「佐橋大臣、三木次官」とまで言われ、有名な人物だった。

通産省のJTSSの担当者は、電子政策課長の平松守彦氏(後に大分県知事)と、その部下に宮野素行氏。宮野氏は東大の駒場から本郷まで優以外の成績はないまさしく優等生だった。(佐橋滋氏は、財団法人余暇開発センターの初代理事長、宮野素行氏は専務理事となる)

JTSSの社長決定の端緒は、福田赳夫氏が大蔵大臣だった時に第一銀行と三菱銀行を合併させようとしたことに遡る。両行の合併は新聞記事にまでなったが、第一銀行側の反対が強く、実現しなかった。この時第一銀行の頭取だった長谷川重三郎氏は、役員会で相談役に退かされた。それを気の毒に思った経団連などの方々が、JTSSの社長に長谷川氏を祭り上げたのである。長谷川氏は渋沢栄一氏の妾腹の子で、正一氏とは叔父と甥の関係となる。長谷川氏は驚くほど何もしない人だった。なんでも「よきにはからえ」と言う殿様の如くである。私が一番驚いたのは、会社の決算書類が出来上がり、代表者の記名捺印をもらうために社長室に行った時のこと。長谷川氏は「君、書いといて」と言うのだ。あまりに驚いた私の顔を見て「僕はこんなことしたことがないよ」と悪びれもしない。第一銀行で頭取にまでなっているから決算書類関係には精通していると思うが、大切にされ現場・下々の世界についての経験やコンピュータのことなど何もわからない、お飾りの社長だったのである。

JTSSを実質的に仕切っていたのは伊藤忠電子計算サービスだった。社長の塚本祐三氏は、真珠湾の開戦の零戦隊におり終戦まで生き残った男。そして、そのバックにいたのが伊藤忠顧問の瀬島龍三氏だった。瀬島氏は、戦争中は大本営参謀として活躍し、シベリア抑留から帰還した強者だ。伊藤忠商事に入社すると今度はビジネスにおいても辣腕をふるい、政財界で活躍し、さまざまな武勇伝を持つ。

●「お若いの、暴れなさんな」の幕引き

私の憶測では、晴海のコンピューターショーに持ってきたCDC6600は伊藤忠が買い取ったのではないかと思う。JTSSの資本金は経団連の20社が1千万円ずつ出し合った2億円しかない、それでは当時コンピュータの購入費用にはとても足りない。最初から伊藤忠がこのコンピュータが

欲しかった、しかし自社だけで買うとは言えないので、国全体で買ったという形にしたのではないだろうか。CDC6600のオペレーションができる人間はJTSSにはいなかったし、伊藤忠が担当していた。CDC6600の購入と活用のために20社で出資して設立したJTSSであるが肝心のCDC6600が使えず、伊藤忠専用の思い通りになる流れが進んでいき、JTSSと伊藤忠との交渉が増えていった。

社長の長谷川氏は何もしない。「白石君、行ってきてくださいよ」と言うだけ。

渋沢正一氏も何もしてくれない。

一介の社員である28歳の私が前線で動くしかない。

伊藤忠との交渉の様子は通産省の平松氏にも当然報告していたが、「困りましたねえ」と言うだけ。平松氏にしてみれば、もうそのコンピュータは日本に入ってきたのだから、それを20社が使えるか使えないかは問題ではない。国としては、どこかが使ってどんどん技術習得が進められればそれで良いのだろう。

私は孤独な気持ちで、空元気を出して交渉に立ち向かう。

あれは伊藤忠に交渉に行った何回目だったか、「伊藤忠会長 伊藤英吉」という名札が置かれた部屋に通され、伊藤忠電子計算サービス社長の塚本氏、通産省政策局長を退官後に伊藤忠に移った金井多喜男氏がおり、最後に伊藤忠顧問の瀬島龍三氏が入ってきた。

席に着いた瀬島氏は私を見据えると一言、「お若いの、あまり暴れなさんな」。

そのあとは沈黙の世界である。

私は固唾を飲み、やがて瀬島氏が部屋を出ていき、それを見送った後で塚本氏から「白石君、こういことだから、これを渋沢さんに伝えなさい」と言われた。

それが幕引きである。JTSSは伊藤忠電子計算サービスすなわち親会社伊藤忠にコンピュータもソフト事業も取り上げられてしまったのだ。

伊藤忠はあのコンピュータを丸々手に入れて原子力産業の核分裂計算などに活用し、かなり利益を上げたのではないだろうか。

しかし、それを私利私欲と捉えるのは早計である。日本の未来を拓こうとする国策の一翼を担ったのであり、今現在、アメリカと日本だけが高性能コンピュータを製造している主要国であることを鑑みれば、あの時代に日本のコンピュータ時代の幕を開けたことは大いに価値がある。

当時すでに先進企業であったIBMからコンピュータを購入すれば安くいいものが入手できただろうが、あえてそれをせずに日本は自分たちでもコンピュータを製造し活用していこうと取り組み始めた、その一歩に敬意を表したい。

瀬島氏と対峙した時に28歳だった私は、今になって、ソフトインダストリー黎明の時空にいた自分の運命を面白く振り返っている。 (聞き手:立岡ふじ美)

補足 『回想録①』：「官僚たちの夏」の時代 奥原 英彦

●三白産業から重厚長大産業へ

戦後の経済復興期は、特に朝鮮戦争の特需により、二次産業の「三白産業」（製糖・製粉・繊維）の需要が高まり活況を呈します。

戦後20年経ち、白石氏が1964年に台糖ファイザーの農畜産部門で社長賞を取った当時、産業別にみた労働人口を見ると一次産業が30%近くもあり、一次産業の「三白産業」（白米・白線（セメント）、白牡丹（綿製品））の時代でもありました。

一方、城山三郎の「官僚たちの夏」の主人公である「佐橋滋氏」が、通産省の重工業局長になったのが1960年。そして、事務次官になったのが1964年。まさに、「三白産業」から「重厚長大産業」への転換期に、白石氏は大学生と台糖ファイザー社員として転勤の人生を過ごしていたことになります。

●「官僚たちの夏」が作った「日本型資本主義」

佐橋滋氏が戦後の通産省で活躍していた頃は、政府により将来の国際社会において主要な経済大国となるため重要産業の振興が、「統制経済型」の産業政策の下で行われ、企業においては「終身雇用」や「年功序列」、「メインバンク制度」や「下請け制度」などを特徴とする「日本的経営システム」の仕組みが形成された時代でもありました。

戦前には、銀行も倒産し労働者も容易に解雇されていたことを思うと、資本主義国でありながら「平等的で共同体的な経済・経営システム」が形成され、「24時間働けますか」と世界第二の経済大国への道を駆け上がることを可能にした「基礎と仕組み」が整ったことになります。その意味で、佐橋滋氏が事務次官であった頃に、世間から「佐橋大臣、三木次官」と言われていたのも「合点」がいきます。

●電子（コンピュータ）産業飛躍への国家的策略

白石氏と佐橋滋氏の影響を強く受けていた「平松守彦氏」と、JTSSの件で出会うことになったのが、大阪万博の1970年、平松氏が通産省重工業局電子政策課長の時でした。

当時、コンピュータは米国IBMの圧倒的な一強の中にあって、IBMに対応し得る電子（コンピュータ）産業を、重要産業として育成する任の最前線を担っていたのが平松氏。

彼は伊藤忠顧問の「瀬島龍三氏」と（国策を）策略し、わが国の高速演算「顧客」をIBMに渡さないため、さらに将来コンピュータ製品の輸出産業化を実現するため、JTSSと伊藤忠電子計算サービスの設立、そして最速マシンであったCDC6600を導入したのではないのでしょうか。

その後この電子産業が、「富岳」などのスーパーコンピュータ、半導体、パソコンなど、高い世界シェアを持つ知識集約型産業に育つとは、瀬島氏と（一瞬）対峙した頃の白石青年には、夢にも思い描けなかったに違いありません。

<編集後記>

今回のSORUCA通信は、白石顧問にはコンピュータ産業の黎明期の実体験について、島川理事には年賀状に見る郵便事業の迷走について、回想(聞き手 立岡ふじ美氏)と見解をいただきました。思うに、この2稿は、戦後の日本を形作ってきた官製主導型社会の「終点と終焉」を語っていただいたことになります。

白石顧問には、もはや戦後ではないと言われた1956年から14年経った1970年(終点)時点の瀬島隆三氏との対峙を、島川理事には2025年(終焉)の年賀サービスの荒廃ぶりを、それぞれ切り取っていただき、大変興味深く示唆に富んでおります。

本会報の届く頃は、桜の花見と新入生のフレッシュな眼差しが嬉しい季節と存じます。三寒四温。体調管理にも気をつけてお過ごし下さい。(奥原 英彦)



新しい時代に入りました。すでに報じられている通り、私達は今、新しい時代の始まりに居ます。少子高齢化による労働力不足や半導体不足は、その最たる新しい課題として人々の関心を喚起しました。国産半導体製造の加速やグリーンエネルギーの導入で、この新しい時代は、従来の常識を打破する可能性があります。私達は、この新しい時代から、新しい時代を切り拓いていくべきです。

SORUCA のホームページの画面です。

<https://soruca.org/>



「特定非営利活動法人ソフトインダストリー研究会」
SORUCA 通信 (2025年春号) 広報誌

発行責任者 奥原 英彦

発行所 NPO ソフトインダストリー研究会
東京都渋谷区南平台町13-4-509
FAX: 03-3770-6038

<https://soruca.org/>

編集人 長谷川 毅

発行日 2025年04月16日



NPO/
SORUCA
NonProfit Organization/Soft Resources of Urban and Country Association

発行元 :NPO ソフトインダストリー研究会