

サイトー企画「鶴亀メール」ケース・スタディ

東京大学大学院 経済学研究科 博士課程 生稲 史彦
日本学術振興会 特別研究員 藤田 英樹

1. 「鶴亀メール」の概要

サイトー企画と「鶴亀メール」

「鶴亀メール」は、斉藤秀夫氏が開発した Windows 対応の高機能メール・ソフトである。メール本文を編集するエディタ部分には、同じく斉藤氏が開発し、今や Windows 用エディタの定番とも言うべき「秀丸エディタ」のコンポーネントが利用されている。ソフトウェア自体の機能の充実度もさることながら、ユーザへのサポートが非常に丁寧で親切なところが特筆すべき点である。

鶴亀メールおよびそれと密接に関連する秀丸エディタの開発・配布は、有限会社サイトー企画によって有償で行われている。ただし、サイトー企画は会社組織になってはいるものの、ソフトウェアの開発をチームで行うことはない。会社形態をとっているのは、ソフトウェアの配布やライセンス契約の便宜のためという側面が強い。斉藤氏によれば「有限会社になっていることに深い意味はない。強いて言えば、個人経営に比べ、税金などの申告や各種保険・年金の手続きが容易である、あるいは、他の会社や学校などとライセンス契約を結ぶ際に、その契約相手として企業形態をとっていることが必要な場合もあるためである」とのことである。

サイトー企画では、前述の秀丸エディタを代表としたエディタ類、このケースが対象とする鶴亀メールを初めとするインターネット用ソフトウェア、「秀 Term」などの通信ソフトを中心にセキュリティ関連のソフトウェア、ユーティリティ・ソフト、開発ツールなど、計 31 タイトルのソフトウェアを開発し、提供している。また、自社のサーバを活用したネットワーク・インフラ「コミュニティックス(旧「秀ネット」)」とソリューションの提供も行っている。

これらのソフトウェア群の中でサイトー企画の中心となっているのは、秀丸エディタ、鶴亀メール、秀 Term である。各々のソフトウェアの登録ユーザ数、すなわちシェアウェア代金納入者は、秀丸エディタで 15 万人程度、鶴亀メールで 1000 人程度、秀 Term で 9 万人程度である。ただし、秀丸エディタのコア・コンポーネントが鶴亀メールには内蔵されているので、秀丸エディタの登録ユーザは鶴亀メールを無料で使用することができるようになっている。このため鶴亀メールの利用者数は、実際の登録者数よりもずっと多いと考えられる。

登録ユーザ数からも分かるように、サイトー企画において、最も中心的な位置づけを占めているのは「秀シリーズ」のソフトウェアである。同社の収入の大半は秀シリーズによっており、鶴亀メールも秀丸エディタの付随的ソフトとして位置づけられている。

同社の今後の見通しに関しては、斉藤氏は「自分自身はやる気はない。新規事業や新規ソフトウェアの開発を立ち上げる計画はなく、現行のソフトウェアのバージョン・アップを続けることのみが関心事項である。会社自体は、シェアウェアの収入であると数年運営できる見込みである」と述べている。

鶴亀メールの詳細

鶴亀メールは、内蔵されている秀丸エディタの部分を除いた本体プログラムの行数が 117,582 行である¹。したがって、秀丸エディタの行数 91,795 行を加えると、鶴亀メールの本体プログラムの総行数は、209,377 行となる(いずれも 2002 年 12 月 13 日時点での数値)²。

この鶴亀メールにユーザが独自の機能を追加するためには、マクロを作成する必要がある。というのも、サイトー企画・斉藤氏は基本的に開発者向けキット(SDK; Standard Development Kit)やソフトウェアのインターフェースを公開していないためである。

しかし、こうした状況は鶴亀メールへの独自機能の追加が制限されていることを意味しない。むしろ、表 1 に示すように多数のマクロが作成・提供されており、しかも内蔵エディタである秀丸エディタについてはさらに多くのマクロが提供されている。

表 1 鶴亀メール用マクロの代表例

用途	名称	作者	備考
印刷補助	PrintMessenger Ver.02.10.16 -- 秀鶴印刷補助	slide_moon	他 1 点
カスタマイズ	鶴亀アタッチ	KAZZ	他 12 点
検索	固定条件検索マクロ Ver 1.04	hi_sugar	
セキュリティ	鶴亀メール用簡易暗号化マクロ	山紫水明	
添付ファイル操作	添付ファイル圧縮マクロ(受信系/送信系兼用)	秀まるお	他 4 点
テンプレート	複数のひな形(テンプレート)、定型文、署名を使い分けるマクロ Ver1.08	slide_moon	他 2 点
入力補助	鶴亀メール作成支援マクロ Ver.1.32	ひろ	他 8 点
フィルタ	鶴亀メール携帯電話向け分割送信マクロ Ver 1.06	hi_sugar	他 7 点
編集	テンプレート展開付きコピー機能(裏技シリーズ) v1.01	ダヴィンチ	他 10 点
メール操作	スレッド抽出マクロ	かわした	他 5 点
その他	メール送信支援マクロ集	KAZZ	他 11 点

3 月 1 日現在。公式サイトに掲載されているマクロを集計したもの。用途の分類は筆者による。

また、マクロの中には秀丸エディタや鶴亀メール本体の機能を呼び出すものもあるので、マクロを介してユーザ独自のライブラリ、すなわち C 言語で記述されたプログラムやプラグインに相当するものを機能させることは可能である。

また、後述するようにユーザの要望に応えたバージョン・アップも頻繁に行われている。その結果として、鶴亀メールは非常に多機能で(「オプションが多い/多すぎる」)、カスタマイズ度が高いメール・ソフトとなっている。

ソフトウェア開発環境

サイトー企画のソフトウェア開発環境は、次のとおりである。まず、開発言語にはビジュアル C を使用している。そして、機材としては 10 台ほどのコンピュータを使用しており、その内訳は、開発者の作業用コンピュータが各 1 台で計 3 台、会計処理用のコンピュータが 1 台、その他に動作

¹ これは、*.h と*.cpp ファイル全体の行数のみをカウントした結果である。インストーラや付属ソフトウェアのファイルは含まれていない。

² ちなみに、サイトー企画のもう 1 つの代表的ソフトウェア「秀 Term Evolution」の総行数は 71,247 行である。

テストやバックアップのためのコンピュータが6台ほどであるという。テスト用のコンピュータは、SOHO用サーバ、バックアップ用途をかねているものもあり、Windows NT 3.51、Windows NT 4.0、Windows 95 の環境が用意されているという。また、テスト用コンピュータの中には、英語版の秀丸エディタのために英語版 OS をインストールされたものや、アルファ系のプロセッサを搭載した非常に旧式のハードウェアも含まれている。

2 . 開発活動の開始・継続

ソフトウェア開発開始の契機とサイトー企画の設立

ソフトウェアの開発に携わるようになった契機について、斉藤氏は次のように述べている。ソフトウェア開発というものは、パソコン関連書籍の付録プログラムなどを自分で使用してみて、楽しいと感じることができたときに、そうしたプログラミング・リストの入力などから入っていくものではないか。そしてその延長線上で、自分が欲しかったり実現したかったりする機能を盛り込んだソフトウェアを、一から作るようになるものだという。しかも、こうしたソフトウェア開発の「とっかかり」は、趣味でギターを弾くことなどと同様、自己満足のためであるとも言っている。

斉藤氏の場合、こうした「とっかかり」を 1980 年代初めに経験している。当時のホビー・マシンであった NEC の PC-6001 を使い、1982 年創刊のベーシック・マガジンなどの雑誌を通じてプログラミングの仕方を覚えていき、ソフトウェア開発を行うようになった。

こうしてソフトウェア開発に対する関心をもった斉藤氏は、中学卒業後は高等専門学校に進学し、1988 年に地元の富士通に入社した。富士通ではソフトウェア開発の仕事ができると期待していた斉藤氏だが、実際にはプログラミングをする機会には恵まれなかった。そこで、斉藤氏は業務外で独自にソフトウェアを開発するようになった。

当時、斉藤氏が開発していたのは MS-DOS 用あるいは OS/2 用のソフトウェアであり、種類としては通信ソフトとエディタであった。これらを社内で同僚たちに配布したところ、このころは OS/2 用ソフトウェアが少なかったこともあり、業務には使えないにもかかわらず、珍しがられ、喜ばれたという。

このように斉藤氏は、仕事の合間を縫って独自ソフトウェアの開発に取り組んでいたのだが、1990 年に転機が訪れることになる。Windows 3.0 の発売と DOS/V の登場であった。これらの OS (Operating System) が日本で使用できるようになったことにより、コンピュータ、とくにパソコンのグラフィック性能は格段に向上した。斉藤氏はこの変化を「ビジネス・チャンス」と認識し、すでに他の OS 用に開発してあったエディタや通信ソフトを Windows 3.0 環境に移植することを始めた。

さらに同じころ、日本のパソコン通信の草分け的存在である Nifty-Serve がシェアウェア代金の徴収代行サービスを提供し、シェアウェアがある程度まではビジネスとして成り立つ環境が調いつつあった。この事実を踏まえて、斉藤氏は自らの会社であるサイトー企画を設立し、同社を通じて開発済みのソフトウェアをシェアウェアとして公開していった。具体的には、1992 年に通信ソフトの秀 Term を、1993 年には秀丸エディタを公開した。これらのバージョン・アップ、あるいは鶴亀メールなどの付随的なソフトウェアの開発・公開を続けて現在に至っている。

なお、冒頭で述べたように、秀丸エディタは今でこそ Windows 用エディタの代表的なソフトウ

ウェアとして定着しているが、秀シリーズのソフトウェアの普及やサイトー企画の立ち上げにおいて、Nifty-Serve の役割は決して小さくなかった。小規模な企業にとっては負担のかかるシェアウェア代金徴収の手間と費用が Nifty-Serve によって軽減されたことはもとより、パソコン通信が提供したサポート・フォーラムの活用、あるいは Nifty-Serve 自体がユーザ獲得のために無料配布していた CD-ROM に秀丸エディタが収録されていたことなどは、秀シリーズの普及・サイトー企画の立ち上げにとって大きなプラス材料だったと言える。

鶴亀メールの開発経緯

このように、秀丸エディタを中心に立ち上げられたサイトー企画であったが、斉藤氏と同社がメール・ソフトの開発を手がけるようになったのは他社の関与がきっかけであった。

プロバイダ事業を行っていた Xaxon (ザクソン)社が、自社でメール・ソフト「NetMail」を開発・販売したいので、そのモジュールとして秀丸エディタを提供して欲しいと申し入れてきた。この当時は、マイクロソフト社の Internet Explorer のバージョンが 2.0、Outlook は存在しない状況であったため、プロバイダの独自開発やシェアウェア・フリーウェアによってメール・ソフトが提供される必要があったのである。サイトー企画ではこの申し入れを受け入れ、メール本文を編集する機能を担うモジュールとして秀丸エディタを提供することに同意した。

しなしながら、その後 Internet Explorer がバージョン・アップされ、Outlook も Windows に同梱されるようになったため、状況が大きく変わる。NetMail の開発は継続され、発売された³ものの、その先行きは当初考えられていたほど思わしくなかった。

こうした状況の変化に対し、Xaxon 社と NetMail の動向を見ていたユーザ・グループの 1 つが Xaxon 社の態度変化に気づき、「どうも NetMail がおかしい」と感じ始めた。そこで彼らはモジュールとして秀丸エディタを提供していたサイトー企画に、「サイトー企画さんで(メール・ソフト)を何とかできないか」「秀丸エディタ・ベースのメール・ソフトで、動作するものであればいいから提供して欲しい」との要望を寄せた。

斉藤氏はこうした要望を受けて、2000 年 4 月からフル・スクラッチでコードを書き起こしてメール・ソフトの開発を開始し、同年 8 月に Windows 用メール・ソフトである鶴亀メールを公開したのである。

3 . 開発活動の詳細

ソフトウェアのバージョン・アップについて

鶴亀メールのバージョン・アップは、基本的にユーザからの機能追加の要望から始まるという。機能追加のうち、マクロによって対応可能なものはマクロ開発や関数の追加で要望に応え、マクロで対応不可能なものに関してはバージョン・アップで応じるといふ。

斉藤氏によれば、マクロによる対応を優先するのは、バージョン・アップで対応すると鶴亀メール本体において新たなバグが発生する可能性があるためだといふ。実際、これまでのバージョン・

³ NetMail の詳細に関しては、“NetMail Unofficial Site”に情報がある。 <http://www.ops.dti.ne.jp/~shinya-m/nm/index.html> を参照されたい。

アップの際にもバグが発生し、「ほら、要望に応えたらバグが出ちゃったじゃないか...どうしてくれるんだ」という思いを抱いたことがあるという。

こうしたユーザから寄せられる機能追加などの要望には、他の有名なソフトウェアを参考にしたものも多いという。そのため、ユーザに促される形で斉藤氏は有名なソフトウェア、特にエディタやメール・ソフトにはひととおり目を通すことになり、それが鶴亀メールおよびそれが内蔵する秀丸エディタの開発に活かされることに繋がっている。ただし、マクロ開発やバージョン・アップを行っても、対応できない機能追加も当然ありうる。その場合には「鶴亀メールでは無理です」とユーザに説明して、その機能追加を断ることもあるという。

バージョン・アップに際しては、鶴亀メールの場合、テストやデバッグをサイト企画で行うことはない。すなわち、開発したものはすぐに公開し、サポート・フォーラムを通じてバグ報告や機能追加の要望を受け付けて、次回バージョン・アップ時にバグ・フィックス、機能追加として反映させる。

バージョン・アップに対してはこのような姿勢をとっているため、結果的に表2のように、非常に頻繁なバージョン・アップが行われることとなっている。

表2 鶴亀メールのバージョン・アップ履歴と頻度

	公開日	一日あたり問題 解決数	1バージョンあたり 開発日数	1バージョンあたり 問題解決数	バージョン数	日数	問題数
ベータ版	2000.8.21～	5.310	2.598	13.793	82	213	1131
Ver.1	2001.3.27～	3.017	4.724	14.255	98	463	1397
Ver.2	2002.6.28～	2.101	5.489	11.533	45	247	519
全体		3.301	4.102	13.542	225	923	3047

3月1日現在。公式サイト「改訂履歴」をもとに筆者が集計。

ユーザとの接点とその役割

前述のように、鶴亀メールのバージョン・アップに際しては、ユーザから寄せられる要望がその端緒となっている。そうした機能追加・バグ報告を含めたユーザからの意見・要望が寄せられるのが、サイト企画が運営するコミュニティに設置されたサポート・フォーラムである。

このフォーラムで発言するためには会員登録が必要であるが、閲覧は自由にすることができる。また、サポート・フォーラムへは、サイト企画のホームページである「秀まるおのホームページ (<http://hidemaru.xaxon.co.jp/index.html>)」から簡単に行くことができるようになっている。

斉藤氏は、基本的に「サポート会議室に寄せられるユーザからの質問にはきちんと答えるべきである」と考えている。言い換えれば、「質問者をいじめるようなサポートではダメだ」ということである。この背後には、「通常、企業のサポート・センターに質問して、企業から文句を言われたり、質問に答えてもらえなかったりする事はない。したがって、シェアウェアのサポートも同様に行うべきだ」という考えがある。

この他に、ユーザがサイト企画にコンタクトする手段としては電子メールと電話があるが、これらの手段によって寄せられるソフトウェアに関するユーザからの要望・意見はそれほどないという。ただし、中にはこれらのコンタクト手段でソフトウェアに関する要望・意見や質問を寄せてくるユーザも存在するので、その場合には電子メールで返信したり、それに該当するサポート会議室

を紹介したりするなどして対応している。

電子メールや電話による問い合わせは、主にシェアウェアのライセンス登録に関するものが多く、その場合でもサイトー企画ではできるだけ丁寧に答えるようにしているという。例えば、「レジスト・キーの入力の仕方が分からない」といった非常に初歩的な質問が電話で寄せられた場合にも、丁寧に答えるようにしているという。

ただし、ユーザやマクロ開発者との接点は、ホームページ、フォーラム、電子メール、電話などに限定されており、オフラインでの交流、接触はないとのことである。

4．開発組織

現在のサイトー企画は3名の開発者を抱えているが、設立当初は斉藤氏が1人で開発を行っていた。1992年のサイトー企画設立当初からの数年間は、秀丸エディタと秀 Term のみが開発対象であり、斉藤氏1人でも開発やサポートをカバーすることができた。

しかし、1995年にOSが16bitベースのWindows 3.1から32bitベースのWindows 95に移行し、それに対応して同社のソフトウェアを移植する作業が必要となった。そのため、ソフトウェア開発の仕事が非常に忙しくなり、新しい開発者として山本氏が入社して秀丸エディタを担当することになった。

その後1998年ごろ、サイトー企画の業務拡張のために求人広告を出したところ、KON氏が応募してきた。KON氏はビジュアル・ベーシックでのプログラミングができるということが分かったので、当初予定していたサイトー企画宛の電子メールへの返信作業だけではなく、秀 Term のアドイン・ソフトや、サーバの立ち上げ、サイトー企画のホームページの管理、サイトー企画が運営するネットワーク・サービスのコミュニテックスなどを担当することになった。

こうした経緯から、現在は斉藤氏が鶴亀メールを中心にしつつコミュニテックス運営の一部、他の小規模なソフトウェアの開発を、山本氏が秀丸エディタの開発を、KON氏がコミュニテックスの運営を担当する体制となっている⁴。

5．その他

ソフトウェア開発における開始のインセンティブ

斉藤氏によれば、一般に、独自ソフトウェアの開発に取り組もうとするのは、ソフトウェアを開発できる能力と環境がありながら、その能力を發揮できない、開発をさせてもらえないからであるという。すなわち、能力・環境と機会の不一致がフリーウェアやシェアウェア、場合によってはコンピュータ・ウィルス作成に繋がるのだという。

これを斉藤氏の場合に当てはめると、氏が入社した当時の富士通はバブルのまっただ中であり、社内ではソフトウェアの仕様作成やテストのみが行われ、実際のプログラミングは外部に委託

⁴ なお、3人はいずれも20代半ばから30代半ばの年齢である。

されていた⁵。斉藤氏にしてみれば、「自分はプログラミングがしくてこの会社に入ったのに…」という思いが生じ、自分でプログラミングをしたいという欲求が強まったのだという。

このような欲求に突き動かされて、斉藤氏は会社の仕事は最低限に留め、それ以外の時間を独自ソフトウェアの開発に当てることにした。この背景には、当時の職場が残業をほとんどしなくても許され、割り当てられた業務以外のことをしていても黙認される環境だったことがある。

ソフトウェア開発継続のモチベーション

斉藤氏によれば、ソフトウェア開発に「やる気があった」のは、学生時代と秀丸エディタ開発の初期のみであったという。対照的に現在は、ソフトウェア開発継続のモチベーションについて、「基本的にやる気はない」「バージョン・アップのみなのでやる気があるとは言えないのではないかと述べている。同時に、こうした「やる気のなさ」を反映して、シェアウェア開発者が通常行っているソフトウェアのマーケティング・リサーチなどはまったく行っていないという。

それにもかかわらず開発を終了しないのは、収入があるからだという。つまり、「収入があるから開発を続けている」ということだ。こうしたことから、斉藤氏にとっては金銭報酬が動機づけ要因にはなっていないということがわかる。すなわち金銭報酬は、ソフトウェアの開発を辞めないという参加(退出)の意思決定に関わるインセンティブ要因にすぎないのである。

それでは、開発活動の継続を支える動機づけ要因として、金銭報酬以外の報酬は存在しないのであろうか。

斉藤氏は、昔は雑誌に自分の作ったソフトウェアの特集記事などが掲載されたりすると「有名になってしまうのではないかと」「変に名前が売れても困るなあ」と考え断っていたが、現在は雑誌に掲載されてもそれほど有名にならないことが分かったので、さらにそうした要請を断るのにも「エネルギーがいる」ため断らなくなっていると述べている。つまり斉藤氏は、地位や名誉といった言語報酬を獲得したいなどとは考えていないのである。こうしたことから、外発的な動機づけ要因とされる報酬一般は、斉藤氏の動機づけに対してはまったく影響を及ぼしていないと考えられる。

一方、内発的な動機づけについては、それが斉藤氏の開発活動の根底に存在していることを示唆する発言があった。例えば、「自分が意図した機能が実現されたときは『うまくできた』という達成感がある」という発言は、有能さの感覚が動機づけ要因として働いていることを示していると理解することができる。

また、「ファン・サイトを作ってくれているユーザやマクロ制作者などの期待に応えなければ」という思いがあり、それが開発継続のモチベーションにつながっていることは斉藤氏自身も認めていた。このように、自ら進んで責任を負うことの背後には、自分の仕事には社会的な価値があり、社会的に評価されていると感じていることがあると考えられる。つまり、仕事への「誇り」が有効な動機づけ要因となっている可能性があるのである。

⁵ 当時の富士通について、斉藤氏はこうも述べている。「当時の富士通にはソフトウェア開発をマネジメントする人材がいなかった。とりあえず人材を集めて、ソフトウェア開発ができる人とできない人を適当にばらまいていた。そのため、部門全体としてのレベルが上がらず、ソフトウェア部門が弱くなってしまった」

仕事・会社に対する「誇り」と動機づけ

そこで、自分の仕事や会社に対して、どのように感じているかをより具体的に質問してみた。すると斉藤氏は、「自分の仕事に誇りを持っているというような、とくにそういった意識はない」と述べている。ところが、自分の仕事にそれなりの社会的価値があること、それが社会的にそれなりに評価されていること、「使っている人がいるわけだから」開発したソフトウェアが社会的に役立っていることは認めている。こうした質問に対して、斉藤氏は必ず「それなりに」「それなりの」という言葉を用いていたが、この点は、自分の仕事がどのような人にも普遍的に価値があり評価されているわけではなく、少なくとも自分の作ったソフトウェアの利用者間ではそうであるという意味だと思われる。こうしたことから、斉藤氏は自分の仕事に「誇り」を持っており、それが仕事に対する動機づけの基盤となっていると考えられる。

では、会社への「誇り」についてはどうであろうか。斉藤氏は「サイトー企画の社長であることに誇りを持っているというような意識はとくにない」と述べている。ただし「仕事への誇り」と同様、サイトー企画という会社に関しても、それが社会的に価値を持っていること、社会的な評価を受けていることは認めている。

だが、サイトー企画が同業他社の間でも評判のよい会社であるか否かについては、「同業他社とのつきあいがいいのでまったく分からない」としている。また、仕事および会社に関する好悪の感情については、仕事に関しては「好きな仕事もあるが、嫌いにも関わらず我慢している仕事も多い。どちらかというとな後の方がいい」と述べている。また会社に関しては、「特に嫌いではないが、特に好きでもない。普通」としている。