

日本IT書紀

135 お客様は神様

08 宜試篇
卷之十九 先驅

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。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

第三百三十五

お客さまは神様

一

戦後ベンチャーのありようを見ると、彼らが生み出した製品は、女性や子どもに照準を当てた点で共通している。

戦前、女性を対象にした工業製品は、せいぜいが資生堂の「オイデルミン」「七色粉白粉」「ドルックス」、戦後においては「爪紅」に代表される化粧品だった。ところが塚本幸一（ワコール創業者）は女性用の下着をファッションにまで高め、高原慶一郎（ユニチャーム創業者）は生理用品を日用衛生雑貨に位置づけた。

女性が可処分所得を持ち、さらに家計を見るようになって。子供服や玩具、菓子などはもちろん、住宅や乗用車ですら、女性が受け入れなければ売れなかった。子どもが読む本や就職先も、母親が決定権を持つようになった。そこに大量のコマーシャルが投入され、マス・マーケットが形成されていったのだった。

だけでなく、そこに彼らは新しい商売の方法を付加して

いった。

グリコのオマケは、まさに付加価値そのものだった。あるいは「一粒で二度おいしい」のアーモンド・チョコレート、濃縮液を冷水で希釈するカルピス、カレー・ルー、折りたたみベッドに、女性たちが付加価値を見出した。世帯当たり占有面積の問題を乗り越えた商品が売れた。

さらにいえば、「ヤクルトおばさん」「こんにちは、ダスキンです」「クロネコヤマトの宅急便」「ザ・ガードマン」のビジネスモデルが誕生した。

オフィスの中にヤクルトおばさん（ヤクルトレディ）という言い方もあった。がやってきて、笑顔で雑談しながらオフィスワーカーに冷えた飲み物売る。家庭の一軒一軒と契約して、ダスキンのモップを交換していく。どんな荷物でも翌日に届けてくれる。夜警や展示会の会場警備、駐車や工事現場の誘導を専門にやってくれる。市役所や警察では、お金を払ってもそんなことはやってくれない。

突き詰めればそれは、サービスであった。消費者はサービスを買ったのだ。

三波春夫が司会者とのかけあいの中で、
——お客さまは神様です。

と口にしたのは一九六一年である。

そこでいう「お客さま」とは、単に消費者を意味してい

なかった。長谷川一夫、大川橋蔵と並んで、彼が中年女性から圧倒的な支持を得ていたことと無縁ではない。

一九六〇年代の後半はモノが豊かになっていった時代だった。ラジオと電熱器しかなかったところに扇風機が入り、電気釜（炊飯器）、洗濯機（ローラーで水を絞る）、トースター（焼けるとパンが飛び出す）、冷蔵庫、テレビ（もちろんモノクロ）、ガス台（マッチで火をつけた）、石油ストーブ、黒電話……等々が揃っていった。

首都圏では田圃が造成され、そこに建売住宅が建った。雨が降るとにわか作りの道路は泥んこになり、梅雨どきから夏にかけては蛙の鳴き声がかまびすしかった。ダンプカーが行き交うたびに砂塵が舞った。

ポータブル・ラジオでFM放送を聴き、インスタント・コーヒーとインスタント・ラーメンの夜食で小腹を満たし、ニッポン放送の「オールナイト・ニッポン」、東京放送の「パック・イン・ミュージック」、文化放送の「セイ・ヤング」が人気だった。

受験勉強というのは、深夜までラジオを聴く口実だった。いや、机の上に参考書や辞書を開いてはいたし、苦手な数学や物理を克服しようと、それなりに健気な努力は続けていた。あるいは英語の単語を暗記するために、「赤尾のメタン」の語呂合せを覚えようとしていた。

休みの日になるとバスに乗って、市街にある食品スーパーに買い物に行った。そこに行つて、三日分か四日分の食品をまとめ買うのである。

こんなにちのように冷蔵庫の容量が大きくなく、冷凍庫も付いていなかったのので、買い込めるのは乾物系のインスタント商品か保存期間の長いマヨネーズやソース、砂糖、小麦粉などだった。

それでも母親は新聞に折り込まれて届くライバル店のチラシを比較して、一円でも安い商品を見つけようとした。

「お一人さま一点かぎり」だと、子どもが動員された。

そうこうしているうち、商店街のいちばん外れの、アーケード型の街灯が途切れたあたりの古い木造の店が取り壊された。きれいに均された敷地に、鉄筋コンクリート五階建ての大きなビルができていった。

なにができるのかと思う間もなく、
——大阪の安売り店なんだつて。

ということを知った。その店は「ダイエー」というのだつた。

二

中内功（ダイエー）、伊藤雅俊（イトーヨーカ堂）、西端

行雄（ニチイ）。この三人は、小売業における「安売り」を日常化した。

同じ商品を他店より一円でも安く売って利益を出すには、より安く仕入れなければならない。大量に仕入れることで単価を安くし、大量に売ることによって利益を得るという新しいビジネスモデルが成立した。いわゆる「薄利多売」である。理屈の上ではそれだけのことだが、彼らが作り上げたのは「仕組み」にはかならない。

一九六七年に通産省が行った「小売業における最終価格の物的流通経費調査」を見ると、

商品が作られ、あるいは収穫された場所から消費者の手もとに渡るまでに要する運搬、荷役、保管、それに必要な包装にかかる費用は、最終価格の二五%を占めている。

とある。

同じころ、アメリカ合衆国での物的流通経費は最終価格の一八%だった。それを一〇%以下に圧縮することが全米食品チェーン店協会（NAFC）の目標となっていた。

他のコスト・ダウンや利益向上策に比べ、物的流通経費の削減は最も手軽に大きな効果を期待できる合理化の「宝

庫」である。

と同協会は報告している。

そのために彼らは、工場や産地から小売店の陳列棚まで、途中で商品を床に置くことをしない方法を考えた。

次に考えたのは、集配センターを設け大口定期便で一貫輸送することだった。流通在庫が製品価格を押し上げていること、大量一括輸送で製品一個当たりの輸送コストを下げられることに彼らは気がついた。

これを彼らは「ユニット・ロード方式」と名づけた。物的流通経費は五%程度圧縮できるであろう。さらに店舗内でも物的流通経費が発生していることに彼らは気がついた。そこで

- 一、単品別の在庫管理により商品の補給を最適化する。
- 一、配送と陳列棚への商品の補給をタイムスケジュール化する。
- 一、店舗内での作業を効率化する。

の三つの方策を講じると、一%から一・五%の経費を圧縮することができるはずであった。

彼らは最初は手探りで、そのうちにこの三つの策が間違

いのないものと確信するようになった。ここに電子計算機が適用されたのは、当然のこととっていい。

三

最初に電子計算機を適用したのは、ダイエー、イトーヨーカ堂、ニチイといった量販チェーン店ではなかった。

いや、この表現は誤解がある。

ダイエーはバロース社のコンピュータを入れたし、イトーヨーカ堂もIBM機を導入して、自らの事務改善に取り組んだ。だが、それだけでは限界があった。事務処理の迅速化や省力化はできても、流通コストの圧縮はできない。

これに対して、物を作る側、運ぶ側が競ってシステムを導入した。それは大手量販店の要望に沿うものだった。

「ユニット・ロード方式」に対応すれば、自社の製品がより多く売れるのだ。製造原価を圧縮したり、卸値を下げなくても、より多く売れば利益が上がるではないか。

資本金六千万円の大塚製靴（東京・久我原）がFACOM 230-110を導入したのは六六年十月である。

当時、同社の製品は六百種にのぼっていた。大量に見込み生産すれば製造原価を圧縮できる。卸値を下げても大量に売れば利益は増える。

量販チェーン店は一括購入の契約で代金を払ってくれる。大量に作っても売れる道が開かれたからこそ、社長・大塚斌幅は数千万円——実際は日本電子計算機（JEEC）のレンタル制度で月額二百万円程度——の投資を決意したわけだった。

婦人服・洋装品卸売業の塚本商事（東京・日本橋本町のち「ツカモト」に改称）は六五年十月にTOSBAC 4300を導入し、六八年四月にはTOSBAC 5100モデル40にレベルアップした。レベルアップしなければ、商品が管理できなかった。

季節ごとに変わる取扱い商品は二万点に及び、その入荷、入荷、入金、在庫の状況を品目別に把握しようとしたのだった。量販チェーン店との取引に欠かすことができなかった。対して約七百人の社員の給与は、相変わらずソロバンとタイガー計算器で処理されていた。

味の素も量販チェーン店の登場で電子計算機の利用を拡大した一社だった。

同社は一九五五年、日本IBMからPCSを導入して事務の合理化を図った。それは旧来のソロバンの代替に過ぎなかった。

お中元・お歳暮の定番だった「味の素」「ハイミー」「アジシオ」さらにサラダ油、マヨネーズなどが、六〇年代後

半に入って量販チェーン店を通じて爆発的に売れ始めた。そこで見込み生産と在庫管理が重要なテーマになった。

このためにPCSをIBM1440に切り替え、さらに東京本社にNEACシリーズ2200モデル200を置いて、出荷、在庫、取引先管理、支店別売上高などを管理しなければならなくなった。

一方、量販チェーン店は店舗の合理化が最大のポイントになった。

ここに日本NCRという会社が登場する。

戦前において「ナショナル金銭登録機」と名乗り、レジスターを主に販売していたが、電子計算機に参入したのは戦後である。六〇年代に勃発した物流革命、小売革命は飛躍の機会を与えた。

この会社は量販チェーン店における販売経費に着目した。商品が店の倉庫に届き、店内で搬送し、商品棚に並べ、消費者との間で代金の授受が完了するまでの工程と、それにかかる時間を分析して経費に換算する手法を編み出した。

同社が一九六七年に示した「レジにおける経費分析」が残っている。商品の小売価格に占めるレジ経費は「値付け作業」〇・三%、「代金の授受」一・一%。「売上げ集計」一・六%とある。

売り場の管理を改善することで、小売価格を三%の引き

下げが可能になる、というのがあった。

キャッシュレジスターとコンピュータを組み合わせて一つのシステムを作るのである。代金の授受が成立した瞬間、レジスターからコンピュータに売上げデータが伝送され、逐次、集計されていく。それが在庫管理と商品発注につながる。

販売した時点で情報を管理する仕組み、すなわち「POS」であった。

四

一九六八年、物流コンサルタントの森竜雄は論文「流通革命とEDP」の〈小売未来学とコンピュータ〉の項で次のように述べている。

〔小売未来学とコンピュータ〕

現在、アメリカで開発されている方法は、商品への値づけをやめて、その代わりに商品コードをメーカー、栽培地または集配送センターに入れて、チェックアウトでは商品コードだけを入れていくやりかたである。各単位店の売価は、本部集配送センターのコンピュータで集中管理してゆく。ある単位店で売価を変更すると、いちいちその店の値

づけを変更するのではなく、コンピュータのなかのファイルを変えてゆく。何時間もかかる店作業が数分のコンピュータ作業におきかえられるわけだ。

そこで、チェックアウト自動化のキメ手の一つとして、包装に印刷された商品コードを、いちいちレジに入れなくても、自動的に、光学装置で読める装置が開発されている。ちようど、わが国でも今年から採用され始めた郵便の自動分類機と原理は同じだが、読み間違いをもっと減らすため、赤外線を使用する点が異なる。

一方、現金の取り扱いについては、クレジットの普及に合わせてクレジット客はチェックアウトで各人の認識カードをさしこみさえすれば、支払いを瞬時に済ませる。キャッシュレス・チェックレス金融制度が、アメリカでは一九七〇年代には出現する見込みである。

森が指摘しているのは「バーコード＋スキャナー」の仕組みである。

これにはアメリカに前史がある。

一九三三年、ハーバード大学はパンチカードによる代金支払い方式を考案した。ところが、カードをパンチする経費が高くついてしまった。レジを打ち、手計算で集計する人件費の方が機械より安かった。このために機械方式は実

用化に至らなかつた。

次いで一九四〇年代に、すべての商品に価格に応じた厚さのメタルタグを付け、チェックアウト・カウンターでそのメタルを重ねて電流を通すと自動的に合計額が出る装置が考案された。これもコストの問題があつた。

一九五五年になるとNCR社が電子スキャナー付きのキヤッシュレジスターを發明し、POSの原型が誕生した。その後、この装置は読み取り精度の向上など改良が重ねられた。

その一方、一九五九年に貨車の自動認識の研究をスタートさせた米国鉄道研究グループは、一九六二年、黒い地色に赤と青の水平な線でシンボルを描き、それに白色光を照射するスキャンニング方式を開発した。

この二つが結びついた。

一九六七年に大手スーパーの「クロガー」がシンシナティ店で初めて実用化した。森はいち早くその事実を紹介し、日本国内でも近い将来、この仕掛けが普及すると予測したわけだった。この予測は、実現年次を別とすれば、相当の部分が当たっていた。

とはいえ、すべての商品に統一的・体系的なコードを割り振らなければならなかつた。そのために、彼の予想は大幅に遅れることになった。

ソースマーケティング率ばかりでなく、社会システムとしての整備——生産、運送、包装、決済の仕組み、さらに法律や安全対策、リスク管理の諸制度——が必要だったからである。

完成したのは一九九〇年代に入ってからである。こんにちの小口クレジット決済や電子マネーの仕掛けは、このよ
うな基盤に立っている。


~~~~~ 補注 ~~~~~

オイデルミン 一八九七年(明治三十)、化粧品事業に進出した資生堂が発売した。新聞広告では「皮膚を艶美滑沢ならしむる高等の化粧料」としている。その名はギリシヤ語の「eu」(良い)と「derma」(皮膚)から命名された。赤ワインを思わせる鮮やかな色使いが斬新だった。中身の処方では東京帝国大学教授・長井長義博士によるもので、薬品同様、科学的で高品質な商品の開発をめざした。その色から「資生堂の赤い水」の愛称で親しまれた。

七色粉白粉 日本では白粉といえは「白」が常識だったが、明治時代に洋装が始まると、洋風化粧が少しずつ知られるようになった。資生堂は明治三十九年に黄色と肉色の煉白粉を発売してはいたが、実際は白色が主流の時代だった。そんな中で大正六年発売の「七色粉白粉」は、白、黄色、肉黄色、ばら、ばたん、緑、紫で、当時の製品目録によると、「其人の顔に應じて、顔を調和させ、且派手に見せ」るもので、個々の顔の色に合わせて白粉を使い分ける斬新な考えに基づく商品だった」という。

ドルックス 一九三二年(昭和七)に誕生した資生堂の最高級化粧品シリーズ。発売当初は白粉、バニシングクリーム、石鹸など五品であったのが、のちに香水や口紅なども加わった。商品の内容は「高級品に通っている資生堂の中でも最高級の品質」を追求し、パッケージには銀地に黒の唐草模様のデザインも斬新なものだった。当時の教員の初任給が五十円に対し、ドルックス粉白粉は一個二円だった。

爪紅 つまべに…資生堂が一九四六年に発売したマニキュア。同

じ漢字を「ツマクレナイ」と読むと鳳仙花のこと。古代の女性が鳳仙花から採った紅色ではのかに爪を染めたことに由来している。長谷川一夫 はせがわ・かずお/1908~1984。京都市に生まれ初代中村雁治郎の下で歌舞伎の修業を積んだ。二七年松竹に入り「林長二郎」の名で人気を集めた。三七年本名を芸名とし、戦後は東宝、新東宝、大映などで映画俳優として活躍するがたわら四二年「新演技座」を旗揚げした。六四年芥川也寸志がテーマ音楽を担当したNHK大河ドラマ「赤穂浪士」で大石内蔵助役を演じ、七四年には宝塚歌劇『ベルサイユのバラ』を演出した。死後、国民栄誉賞が贈られている。

大川橋蔵 おおかわ・はしぞう/1929~1984。本名は丹羽富成。東京に生まれ六代目尾上菊五郎に見出され三五年「市川男女丸」の芸名で初舞台を踏んだ。四一年菊五郎の養子となり四四年大川橋蔵を襲名した。五五年東映に入り『笛吹若武者』に初出演したのをきっかけに美男時代劇俳優として認められ、五六年の『若さま侍捕物帖べらんめえ活人剣』で『若さま侍捕物帖』シリーズ、五九年『新吾十番勝負』で『新吾十番勝負』シリーズに主演した。映画が斜陽となると六六年フジテレビの時代劇シリーズ『銭形平次』に起用され、以後、八三年まで「銭形平次」役を通した。

一貫輸送 インスタント・ラーメンや飲料など大量生産物について、工場から小売業までを特定の運輸会社に委託する方法。麒麟麦酒が倉庫・運送業の子会社キリンビバレッジに自社製品の物流を一括で発注しているのが典型的なケースである。

パンチカードによる代金支払い方式 この方式は普及しなかったが、戦後に入って商品の値札にあらかじめパンチしておき、それ

を計算機にかけて日々の売上高集計や売れ筋商品分析を行うシステムが登場した。

# 日本IT書紀 135 お客様は神様

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。