

# 日本IT書紀

138 多品種少量

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。

第百三十八

多品種少量

一

一九九〇年代に、セイフーチェーン、マルエツ、三和、シズオカヤ、十字屋、いなげや、緑屋といった首都圏の中堅チェーン店が大量量販店に吸収統合されていった中で、いまだに健闘しているチェーン店がある。

その名を「赤札堂」という。

正式な会社名は「株式会社アブアブ赤札堂」という。

本社は東京・上野、創業は一九一七年（大正六）十月にさかのぼる。社名にある「赤札」は、町工場などが倉庫から引つ張り出した不用品や瑕ものに赤いラベルを貼って売りに出したことに由来している。

では、なぜ赤いラベルだったかと言うと、創業当時、三等列車の切符が赤い色だったからだという。ただし赤札堂の場合は、

——いい物を庶民が購入しやすい値段で。

がコンセプトであって、余りものや瑕ものを安売りした

のではなかった。

二十一世紀の現在は小泉グループの中核企業であって、衣料品や日用雑貨などを幅広く扱う量販店と地域密着型の食品スーパーで構成されている。上野「東天紅」、富士サファリパークなども同じ小泉グループに属し、「アブアブ赤札堂」だけで従業員約九百人・年商約三百億円というから、タダモノではない。

このチェーン店がなにゆえに大資本に屈することなく、こんにちまで一定の地位を維持できたかというのは、なかなか興味深い。店舗展開のために無理な借入れをしなかったこととか、仕入れ値を下げるために無理な買付けをしなかったこととか、様々な理由がある。

あるいは小泉グループという持株会社方式の経営形態が、戦後からバブル崩壊後の激動に柔軟な対応を可能にしたのかもしれない。理由は様々であるのであろうけれど、本書は商業の専門書ではないし、経営書でもないもので、そのことには触れない。

こと計算機の利活用という意味において、一九六八年にPOSシステムを日本に先駆けて紹介した森竜雄がもしこの会社のことを知っていたら、

「わたしが言いたかったのは、まさにこのことである」

と小躍りしたであろう。そしてその後で日本NCRと

いう会社が、手取り足取りの指導をしていたことに気がついたらに違いない。

その話は追って詳述するとして、前にも紹介した日本NCRという会社について、である。

この会社はキャッシュレジスターと会計機の販売会社でありながら、ストリートな機械装置の営業をしなかった。当時のことを、広報コンサルタントの埜口宏毅は次のように語る。

「営業マンは見込み客であるお店に行くと、まずカウンターを拭いたものでした」

そのころは木綿の手拭いである。ハンカチではいけない。それも新品ではいけない。ある程度使い込み、と行ってきれいに洗濯してあって、汚れはない。そういう手拭いでカウンターや店の陳列棚を拭いた。

「お店の人は、いいから帰ってくれ、といいますよ。営業マンなんだから、何か売りたいに決まっている。日本NCRなんて聞いたこともない会社だから、詐欺みたいな商売かもしれない。警戒されて当たり前」

忘れたころにまた同じ営業マンがやってくる。前回と同じように手拭いでカウンターを拭き、陳列棚のほこりを落とし、ちよつとだけ商品の配置を変える。すると不思議なことに、場所を変えた商品が売れる。

そういうことが二度三度あって、顔見知りになった営業マンが

——とところでオバちゃん、お店の利益はどうやって勘定してるの。

と聞く。

——大きなお世話だ。

というオバちゃんもいるが、半分ぐらいは

——毎日、ちゃんと帳簿をつけてるよ。

というような返事をする。

——商品の管理は？」

——何だい、管理っていうのは。

そこから本当のビジネスが始まる。

こんな風によく書くと、詐欺まがいの営業のようだが、事実、そうやって日本NCRの営業マンは中小企業主や個人商店主に利益管理の大事さを教えていった。

利益が出てればいい、という大雑把な勘定ではなく、どの商品からいくら儲かっているのか、より多く売るにはどうすればいいか、在庫や返品を引き当てたら利益は出ていないのかもしれない、ということを教えた。

「その地道な積み重ねが、小売業におけるレジスターとPOSシステムでトップ・シェアの地位を築く原動力となつたんですよ」

二

赤札堂が計算機を入れたのは一九六五年十一月である。導入したのは発表されたばかりの「FACOM2301-10」だった。

富士通の記録によると、納入されたのは民間向けの一号機であった。ようやく事務計算用プログラミング言語として普及始めたCOBOLを、さらに日本人に馴染みやすく一部を「カナ」で表記できるように改良した「カナCOBOL」を標準で装備していた。

それに一か月先立つ十月のこと、上野本店の各売り場がNCR社のキャッシュレジスター「セールストロニック」が入っていた。セールストロニックはただのレジスターではなかった。

売上げをキーインすると、そのデータが紙カードにパンチされた。販売した商品が一品ごとにデータとして記録されているため、これを計算機にかければ商品ごとの売上げがたちどころに集計できるのである。

こうして上野本店では一か月分の売上げデータを記録した紙テープが作られた。FACOM2301-10はこの紙テープから、肌着のうちメリヤス製がどれほど売れたか、

服地は木綿かテトロンか、女性もののサイズは何号がどれほどの比率を占めているか、などを弾き出した。

これは当時、アメリカの小規模チェーン店が採用していた「ベビーシャークス」という手法だった。

一般にこれは「人が集まる場所に店を開くやり方」と解される。古くは門前町があり、現今では駅前商店街がそれに当たる。つまりコバンザメ商法のことなのだ、アメリカではもう一つ別の意味合いがあったらしい。

売上げデータが本体とする。そのデータを集計・分析した二次データは、おこぼれだ、おこぼれに価値がある。

——合理化を徹底し、中小チェーン店が魅力ある安売り店となる方法。

同社はこれを日本NCRから学んだ。にもかかわらずNCRの会計機を導入しなかったのは、NCRのコンピュータが外国製品のため、日本電子計算機(JECC)のレンタル制度が適用されなかったためだった。それで同社は計算機は国産、店舗の現場にはNCRのレジスターを入れることになった。

ベビーシャークス手法を採用した目的について、システム化を担当していた主事・立川勇は次のように説明している。

同じ商品の中で、どの銘柄、どのサイズ、どのような価格帯のものがどれほど売れているかを統計的に調べること、商品を絞ることもできる。売り場面積が小さいので、売り場面積当たりの売上高、利益率を高めないと、当社のような規模では大手量販店に太刀打ちできない。

このことは「売れない商品」を焼り出すのにも役立つ。売れない商品の在庫を減らし、売れる商品を取り揃えればいい。ただし売れる商品だけ揃えると、その中から売れる商品、売れない商品が出てしまう。売れない商品も一定の割合で必要なのである。

「売れ筋」をつかんだうえで戦略的に品揃えすることなのだが、同社はさらに一歩も二歩も踏み込んだ。

まず、「売れ筋」商品にどれほどの「死に筋」商品も混ぜればいいのかを統計的に割り出した。「売れ筋」商品だけ並べても、そのなかから必ず「死に筋」が出る。売れないと分かっているにもかかわらず「死に筋」があるから「売れ筋」商品が売れる。

もう一つは、地域が異なれば客層が異なるということだった。別地域の傾向をつかむことができれば、ある店で売れ残った商品が別の店で捌けるかもしれない。結果として

不良在庫を解消することができる。

赤札堂はPOSの理論を実践に移していった。全店舗へのシステム展開は、六九年にNCRセンター200の導入と同時にトップダウンで行われ、社長室の直下に専門プロジェクト・チームを編成した。

① 将来のビジョンを策定する「ゼネラル・ポリシー」

② 経営情報を調査分析する「インフォメーション」

③ 社内要員を育成する「エデュケーション」

④ 新規事業を企画・実行する「プロジェクト・ディベロ

ップメント」

⑤ 企業内の予算を編成し内部監査を行う「コントロール」

⑥ 五年後のコンピュータ利用を計画する「コンピュータ

⑦ 商品の取り揃えや配置を計画する「マーチャング

ング」

の七つである。

もともと「チーム」とは名ばかりで、社長をトップに役員がそれぞれプロジェクトの責任者となり、実務は立川をチーフに女子事務員とパンチャー、オペレーターの合計二十五人が一括して担った。

「規模が小さかったので、危機感も強かったし、動きも

迅速だった」

と後日、立川は語っている。

三

一九六〇年代後半、多品種少量の物品管理に電子計算機が利用されたもう一つの事例がある。アブアブ赤札堂はそこそこの売上高規模を持つ企業の経営戦略として、統一的な意思のもとで行われた。ところがもう一つの事例が目を引いたのは、中小・零細規模の事業者が集合して取り組んだことにあった。

彼らが扱ったのは何かというと、日本酒である。

「日本酒」と一括りにされがちだが、酒蔵は全国に千五百、銘柄は一万を超えるという。同じ銘柄でも容量や容器の形態が異なることもある。

同じ酒蔵が味酊や酒粕を商品化していたり、猪口や枡を付録にしたり、複数の銘柄を組み合わせたセット商品を企画することもある。多品種少量の典型とっていい。

一九六六年の十二月、ここにユニークな計算センターが発足した。その名は「東京酒経営センター株式会社」といった。

東京都内および周辺に本社を構える中堅の酒類取扱問

屋十四社が共同で設立したこの会社は、翌六七年、「F A C O M 2 3 1」を設置して計算業務をスタートした。

当時の記録によると、参加したのは増田商店、石田屋本店、広島屋酒類、升本商店、今田酒販、森田商店、小泉商店、大星岡村商店、北川商店、加島屋、三源商店、堀剛商店、有山商店、八田商店の十四社だった。

嗜好の多様化で地酒の需要が高まったとき、福島県で酒メーカーが消費者に直接、一般小売価格より安い値段で販売したのがきっかけだった。雑誌に広告を出し、ハガキで注文を受け付ける方式である。カタログ販売の原型だった。

出資した十四社は、東京という変化の激しい市場を相手にしていた。注文は千差万別で、人気商品の波は大きい。どこかにまとめて在庫しておいて、シェアするのはリスクがあった。

たまたま小売店向けの講習会で、計算機を使ったマーチャンダイジングの情報が手に入った。アブアブ赤札堂のように売り場が違って一つの会社であれば、N C R社のキヤッシュレジスター「セールストロニック」を導入することが出来る。

しかし酒問屋は日本酒を一本単位で管理するわけではなく、個別にO C Rタグを使ったP O Sを導入することも

できない。しかし注文数量を一括して集計して酒蔵ごと、銘柄ごとに仕分けすれば、日本酒の流通を近代化できるのではないかと考えた。

一社で計算機を入れることはできないが、レンタル料を頭割りすればなんとかなる。共同で物流センターを作り、配送業務も共同化すれば人件費を圧縮できる。余剰した間接部門の要員を営業に振り向け、より売れる地酒を発掘することもできる。

ただし売上げは企業ごとに管理しなければならない。

取扱商品のコード化、計算機の共同利用、共同配送センターの構想は、こうして具体化に向けて動き出した。全国で初めての同業者による計算センターが誕生した。

同業の中小・零細事業者による共同計算センターというのは、他業界のモデルになるような事例だった。商品に共通コードを付し、酒類販売店の注文を集約して発注する。

それだけで伝票の処理は効率化され、間接コストは大幅に圧縮される。まさに電子計算機が得意とするところである。

スタートした初期はすべてがうまく行った。

ところが電算化の第二ステップに進んだ共同仕入れ・共同配送で利害が衝突した。主導的な事業者に利益が集中する、加盟業者の収益力や販売力が他業者に知られてしまう等々の懸念が指摘されるようになった。

十四社の見解が割れ、やや紆余曲折ののち、東京酒経営センターは七一年二月に解散することになった。

このうち大屋岡村商店を中心とする五社は共同仕入れを具体化するために、七一年三月、「総合酒類センター」を設立した。共同計算センター運営の難しさを語る事例でもある。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

楚口宏毅 のぐち・ひろたけ／一九四二～…日本データゼネラルを経て日本NCRに入り広報部門を担当した。のちコンピューターサービス（現・CSK）の大川功に見出されて同社広報担当とともに、大川の私設秘書役として活躍した。

立川 勇 たちかわ・いさむ「EDPジャーナル」による。赤札堂社長室で事務改善の責任者だったことははっきりしているが、経歴などは不明。

大星岡村商店 一九〇九年（明治四十二）十月岡村岑三郎が東京・霊岸島（中央区新川）創業した酒類問屋「大星岡村商店」が前身。一九四八年酒類配給公団の発足に伴って墨田荷捌所を統括したのをきっかけに、四九年同業八社と「東京酒問屋株式会社」を設立（五〇年七月事業者団体法施行に伴う解散命令）のち、設立したのが「東京酒経営センター」だった。大星岡村商店は一九九〇年「大星岡村株式会社」となった。

岡村岑三郎 おかむら・みねさぶろう／1887～…滋賀県の出身で、東京の霊岸島に酒類販売店を開いた。生家は近江の酒造業（酒蔵）で、多額納税者として滋賀県農工銀行取締役・県会議長の山中正吉（やまなか・まささち／1875～）と懇意だった。



# 日本IT書紀 138 多品種少量

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。