

日本IT書紀

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。

08 宣試篇

卷之十九 先驅

133 ベンチャー列伝

134 産業の意志

135 お客様は神様

136 大量輸送

137 物流

138 多品種少量

139 コード統一

140 手負いの軍団

141 EDPジャーナル

133 ベンチャー列伝

第百三十三

ベンチャー列伝

一

一九六九年（昭和四十四）までのコンピュータ業界の主な出来事を書いてきた。確認の意味で、重複を承知であえて書くと、

- ・初の汎用コンピュータ「IBMシステム/360」が登場し
- ・富士通が「FACOM230」をシリーズ化し
- ・政策では通産省電子工業課の戸谷深造が大型プロジェクト「超高速電子計算機開発」事業を起し
- ・民間では計算センターやパンチセンター、ソフト会社が相次いで誕生した。
- ・産業界は「MIS」(Management Information System)ブームに沸いていた。

書き忘れたことがあった。というより、書ききれなかつ

た、というのが正しい。

加藤秀俊がいう「中間文化」が形成されるのと並行して、この時期、コンピュータの利用が急速に進んだのである。別の言い方をすれば、コンピュータの普及が「中間文化」の形成を促した。

また別の言い方をすれば、「中間文化」の形成が新しい産業モデルを生み出した。すなわち大消費時代の到来であった。大消費時代に企業が対応するには、コンピュータが欠かせなかつたし、コンピュータがなければ大消費時代はやってこなかつたかもしれない。

もう一つは、これから筆者が描こうとする一九六〇年代後半から七〇年代にかけての、新しい産業モデルの形成者たちは、戦後の混乱期が生み出した人々だったということである。言い換えれば戦国時代のように「社会的流動性」が極度に高かつた。

彼らはウィリアム・シヨックレーやロバート・ノイスのように突出した才能の持ち主ではなかつた。つまり、何か画期的な技術や製品を作ったわけではなかつたが、計算機という新しい道具を巧みに使って自らのビジネスを実現していった。

別の表現をすれば彼らは計算機を使うことで自らの不足を補い、「中間文化」を吸収しつつ新しい産業モデルを作

り上げていったのだ。

この国の歴史において、旧来の社会・経済の枠組みががらりと崩壊したことが一度だけある。それは十五世紀中葉から十七世紀の手前にかけて、およそ百年ないし百五十年続いた「戦国」と称される時代である。

声が大きくて腕力の強い多くの馬の骨が大名、小名に成り上がったが、最後には百姓の子倅たちを組織して兵力化することができた者が生き残った。さらにその中から鉄砲という道具を使いこなし、貨幣を手中に収め、土地を政治化することができた者だけが覇を唱えた。

再び繰り返して強調しておかなければならないのは、一九六〇年代後半は大消費時代が始まったときだった、ということである。「中流」の意識を持つ「知識人」であるところの大衆、大衆であるところの知識人が、より文化的、より民主主義的かつ、より自由主義的であろうとして、平準化された商品を競って買い求めた。

ここに産業の構造的な変革が起こった。

それまでの産業は、国（ないし「国家」）のためにあった。まさに「鉄は国家」の時代だった。鉄鋼、造船、自動車、繊維、化学、薬品、電機、機械、商社などは、国家の運営に必要な機能として存在した。ゆえに「サービス」というものには、価値が認められなかった。

ところが大消費時代が到来した結果、商品をマスプロ化すると同時に、「サービス」が重要な競争力になっていった。

例えば花王石鹼の始まりは、一八八七年（明治二十）に長瀬富郎が東京・日本橋に開いた洋物店にさかのぼる。三年後、長瀬二十七歳のとき、国産の石鹼を売り出して現在につながる基礎を築いたが、大きく発展したのはいうまでもなく第二次大戦後である。

その経営理念は、一九四六年十一月三日に公布された日本国憲法の第二十五条「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」に裏打ちされている。

のちに同社の情報システム部長を務め、独自の受発注データ交換システム「花王V A N」を構築した小西一生は、「なぜ石鹼メーカーがV A Nなのか」という質問に、次のように答えた。

「どんな山奥、人里はなれた一軒家であろうと、当社の衛生用品を誰もが等しく使うことができるようにすること。それが当社の理念であり、情報システムの目的なのです」

レナウンという会社もよく似ている。

そもそものは一九二三年（大正十二）、佐々木八十八が創業した洋品店であって、その社名は創業の前年に日本を訪れたイギリス皇太子の乗艦「レナウン号」に由来している。

第二次大戦のあと、「株式会社佐々木営業部」として再発足したこの会社が、アパレルという産業を起すことができたのは「中間文化」による大消費時代にいち早く適応したためだった。

電通の久本省二とレナウン宣伝部の今井和也が企画し、最初は弘田美枝子、のち由美かおる、シルビー・バルタンが歌うところのテーマソング「レナウン娘」が、一種独特の印象を持つ映像とともに繰り返しテレビから流された。その爆発的な流行で世に出たのが小林亜星、テレビコマ―シヤルのイラストは、亜星の実の妹・川村みずえが描いた。

松下幸之助もまた、日本国憲法の精神にのっとり、便利で安価な電化製品を供給し続けた。冷蔵庫、洗濯機、炊飯器、ミキサー、ラジオ、テレビ、トースターなどは、政策的に見たとき家庭の主婦の家事労働を軽減することによって、余剰時間を生産労働に当てる役割を果たした。

そのことは労働力を補充する効果があった。かもしれないが、それを受容した国民には

電化Ⅱ近代化Ⅱ民主化

という思想が背景にあった。

こうして考えると、一九六〇年代後半はまさに戦後日本における最初の「ベンチャーの時代」であった。

次に挙げる人々のことは知らなくても、起業・創業した企業の名は、聞いたことがあるに違いない。

井深大（ソニー）

安藤百福（日清食品）

樫尾忠雄（カシオ計算機）

安井正義（ブラザー工業）

高原慶一郎（ユニ・チャーム）

森泰吉郎（森ビル）

松園尚巳（ヤクルト）

山科直治（バンダイ）

青井忠治（丸井）

飯田 亮（日本警備保障）

江副浩正（リクルート）

三島海雲（カルピス食品）

吉原信之（三陽商会）

山崎峯次郎（エスビー食品）

中内 功（ダイエー）

西川俊男（ユニー）

田口利八（西濃運輸）

本庄正則（伊藤園）

塚本幸一（ワコール）

伊藤傳三（伊藤ハム）

鈴木清一（ダスキン）

小倉昌男（ヤマト運輸）

市村 清（リコー）

河合小市（河合楽器製作所）

三澤千代治（ミサワホーム）

水島廣雄（そごう）

江崎利一（江崎グリコ）

この時期に情報サービス会社やソフトウェア会社を興した人々も、この中に含まれるべきであるに違いない。

二

ベンチャーの時代を築いた人々の小列伝を書く。

まず、画期的な技術の発明、ユニークな製品で身を立てた人々がいる。順不同で書くが、年長者には敬意を払わなければなるまい。

三島海雲（みしま・かいうん）

一八七八年（明治十二）大阪府に生まれ、九九年京都西本願寺文学寮を出て西本願寺系中学の英語教師を一年間勤

めた。東京仏教大学に入り、一九〇二年中国に渡り、蒙古に足を伸ばした。

このとき蒙古族が飲用していた「すっぱい乳のクリーム」が栄養食品であることを知り、帰国してその普及啓蒙に努め、一七年「ラクトー」を設立した。はじめは「腐った牛乳を売っている」など悪評が立ったが、日本人に合うよう独自に味覚の改良を重ね、乳酸菌飲料「カルピス」を發明した。

「初恋の味」というキャッチフレーズが受け、都会のしやれた飲み物として中元など夏場の贈物として百貨店の定番商品となった。

戦後、社名を「カルピス食品工業」と改め、チーズ、バターなど酪農製品全般を扱った。日本人の食生活改善に貢献があった。六二年、保有するカルピスの全株式を売却して学術研究を助成する三島海雲記念財団を創立した。七四年没。享年九十六。

江崎利一（えざき・りいち）

一八八二年（明治十五）佐賀県に生まれ、尋常小学校を出て家業の薬種業に従事した。十九歳のとき父親が死去したため事業主となり、空き瓶を再利用してブドウ酒を販売したところ、これが爆発的に売れた。

一九二一年、有明海近くを行商の途中、カキの煮汁からグリコーゲンが採取できることを知り、グリコーゲン入りキャラメル「グリコ」を創製した。「一粒三百メートル」のキャッチフレーズと黄色い箱、試供品の配布、無人販売機、小さな玩具のオマケなどで売上げを伸ばし、三三年には酵素入りビسケット「ビスコ」を製品化した。

第二次大戦の空襲で工場が焼失し、そのうえ新田への切り替えで資産の大半を失った。だけでなく公職追放の処分を受けた。すでに五十七歳でもあったことから、経済界は「再起はあるまい」と考えた。

ところが五一年に公職追放を解除されると「再建宣言」を発表、五五年に「一粒で二度おいしい」のキャッチフレーズで「アーモンズ・グリコ」を発売して再建に成功し、五八年「アーモンド・チョコレート」、六〇年「ワントッチ・カレー」などがヒットした。

「終生現役」を唱えたが、七三年に会長に引退した。松下幸之助と親交があり、二人で「文無し会」をつくって晩年の楽しみとした。八〇年没。享年九十七。

山崎峯次郎

(やまざき ねじろう)

一九〇三年(明治三十六)埼玉県に生まれ、渋谷家から山崎家の養子となった。一五年金杉村高等小学校を出で

東京・浅草のソース屋で店員として働き、このとき食べたカレーライスの味に衝撃を覚え、自らカレー粉を作ろうと二三年浅草に「日賀志屋」を開業した。

はじめカレー粉は醸成しなければできないことを知らず失敗の連続だった。三五年独自の製法を編み出し、東京・板橋に工場を建設した。戦時下で海軍の艦内食として制式採用されたが、戦災で工場を失い、戦後、再建して社名を「エスビー食品」に改めた。

家庭で簡単にカレーができる固形カレーで先駆け、さらにレトルトの即席カレーを製品化した。またコシヨウ、カラシ、ワサビなど各種スパイスを家庭に普及させる貢献をした。七四年五月会長に退き、同年十一月没。享年七十一。

伊藤傳三(いとう・でんぞう)

一九〇八年(明治四十二)三重県に生まれ、二三年富田尋常高等小学校を卒業して魚肉加工会社に勤めた。二八年大阪市北区深田町で「伊藤食品加工业」を創業し、三四年豚肉の裁屑と魚肉を混合し、セロファンで包装したスティック状の「セロ・ソーセージ」がヒットしたが、第二次大戦で事実上、事業閉鎖に追い込まれた。

四六年「伊藤食品工業」を再建し、独自の脱臭技術で鯨肉ハム、次いでニュージールランドから輸入した三千トンの

マトンの肉でプレスハムを製品化し、一般家庭で購入できない価格帯で発売した。

六一年社名を「伊藤ハム栄養食品」に改め、六四年に発売した「スキンス・ウインナー」などで国内ハム業界をリードし、コールドチェーンの確立などに貢献した。英連邦ニュージールランド政府から民間最高名誉勲章（OBE）を授章し、八一年没。享年七十二。

安藤百福（あんどう・ももふく）

一九一〇年（明治四十三）台湾に生まれ、幼時に両親を失った。日本の祖父に引き取られ、繊維問屋の跡とりとして育てられた。三四年立命館大学専門部経済科を卒業し、三六年「東洋メリヤス」を設立して事業家を志した。終戦とともに日本国籍を取得した。

四八年「中交総社」を設立して食品販売業に転進したが、大阪駅前の屋台のラーメンが受けているのを見て、「いつでも、どこでも、すぐに食べられるラーメンを作ろう」と即席ラーメンの開発に着手した。

五八年、池田市の自宅の庭に作ったトタン屋根の掘っ立て小屋で急速油熱乾燥法の実用化に成功し、世界初のインスタント・ラーメンを製品化した。翌五九年、社名を「日清食品」に改め、「チキンラーメン」を発売した。だが、

生の麺玉が六円で売られていた時代、一個三十五円の「チキンラーメン」は市場がなかなか受け入れなかった。

ところが大阪中央市場が正規取扱いに認定し、受験ブームと大がかりな公共事業によって「夜食」の需要が顕在化した。当初は一日三百食限定だったが、数か月後には六千食のオーダーが入り、積載を待つ配送トラックが工場を二重三重に取り囲んだほどだった。

松園尚巳（まつその・ひさみ）

一九二二年（大正十一年）長崎県に生まれ、四五年法政大学専門部を中退して長崎に戻り商家に従事した。代田稔が京大医学部時代に特殊乳酸桿菌の発見・育成に成功し「ヤクルト」と名づけ、これを登録商標にした。

代田はヤクルトの普及を願って製造・販売を希望する者に分け与えたため、全国にヤクルトを扱う業者が現われた。松園も長崎地区における一業者に過ぎなかったが、品質の均一化と価格の安定には全国組織が必要であることを全国のヤクルト業者を説いて回り、五六年「関東ヤクルト製造」を設立、六〇年「ヤクルト本社」を設立して社長に就任した。

女性販売による宅配システムで全国に販売網を展開し、一日一千二百万本を販売するまでに成長した。化粧品・薬

品事業にも進出、多角化を図った。

三

このまま書き進むと息が詰まるので、少し脇道に逸れる。第一分冊で筆者は明治・大正期の起業家のありようをわずかに描いた。最初に現われたのは政府の殖産興業・富国強兵策に結びついた政商たちだった。

彼らは造船所や紡績工場や鉱山といった官営事業所の払い下げを受けて、世界に類例を見ない「財閥」という経済機構を作った。岩崎弥太郎、浅野総一郎、川崎正蔵、古河市兵衛、洪澤栄一。

次に成金が登場した。日清・日露、第一次大戦の金偏景気、糸偏景気、海運景気、木材景気、それに株の売買が巨万の富を特定の何人かにもたらした。内田信也、金子直吉、久原房之助、鮎原義介、白石元治郎、鈴木久五郎。

三番手に登場したのは、政治や戦争とかかわりのないところから、ほとんど自力で成り上がった人たちだった。森村市左衛門、森村開作、御木本幸吉、服部金太郎、黒澤貞次郎、田中啓次郎、岩垂邦彦、田中久重、吉崎牙太郎、三吉正一。

こうした人々が起こした事業は、多くが政府や産業のた

めにあつた。鉱工業、鉄鋼業、造船業、紡績業、海運業、通信機械、窯業、事務機械、運送業、動力機械、電力業、金融業などは、結果としては庶民の生活を潤したが、事業そのものは庶民の生活と結びついていなかった。

第二次大戦のあとに登場した起業家たちは、その点において決定的な違いがあつた。まず、前記六人のように、食品を工業化するようなことがなかった。「食べる」という最も根源的かつ庶民の日常生活にと直結する産業が、この人々によつて始まった。

前記の六人は、日本人の食生活を変えた。

幕末維新から明治・大正にかけて、なるほど日本人の食生活は大きく変化した。それまで多くが食さなかつた牛肉や豚肉が市場に提供され、すき焼き、牛丼、ピフテキ、豚カツ、コロツケなどが食生活の一部に入ってきた。

それは和洋混淆、和洋折衷のプロセスを経て日本流にアレンジされたものであつて、砂糖と醤油、味噌、味醂などで味付けが成された。コロツケは本場フランスのそれとは大いに異なる。

牛乳、チーズ、クリームといった乳製品も同様だった。

チーズは奈良に平城京が置かれていた天平の時代、唐の国から——実際は渡来して佐保山のあたりに居住したベルシアやアラブの商隊がもたらし、「醍醐」という倭名が付け

られた。

当時の宮廷では珍味としてそこそこの評判がよかつたらしい。殺生は罪業であるという仏教の教えが、その普及を阻んだ。明治・大正期に乳製品は洋風を好む一部の日本人がかなり無理をして食したが、大衆は敢えて手を出さずとすなかつた。

肉の調理方法が日本流にアレンジされ、乳製品が嫌われたのには理由がある。どうやらそれは腸の中の酵素の働きというものであるらしい。日本人は長く獣肉を食さなかつたために消化することができなかつた。筆者の子どものときでさえ、牛乳を飲むと腹を下すことがままあつた。

ために二百五十グラムのステークに挑んでも、半分を超えないうちに

——もう結構。

ということになる。

こうした食生活が戦後、わずかずつだが着実に洋風化した。食べ物洋風化する中で育つた子どもたち、つまり団塊の世代以後の子どもたちの体内で、消化酵素がそれなりに洋風化した。さらに、親たちは自身の体験から、

——子どもにひもじい思いだけはさせたくない。

と考へた。さらに、

——大きく育つてほしい。

と願つた。

米欧人に比べ、背が低いことが日本人共通の劣等感だったから、魚より肉、水より牛乳を食べさせれば背が高くなるのではないか。そこで工業的に均一化され、価格が安定している洋風の食品が売れた。食品の工業化と民主化がかくして始まつた。

民主化とは、企業から見れば大量消費が始まつたことを意味している。カルピス、グリコ、ソーセイジ、カレー、インスタント・ラーメン、ヤクルトなどは、その象徴でもあつた。むろん丸美屋の「ふりかけ」、ロッテのチョコレート、渡辺製菓のインスタント・ジュースや「オモチも入つてベタベタと」のお汁粉の素なども、その中に含まれる。

ミンシというものが戦後の庶民の生活に占める役割は、家庭用電化製品と同じように大きかつた。それは人口の半分を占める女性の開放をも意味していた。

平塚らいてうが「女性は太陽」と謳い、与謝野晶子が「きみ死にたまふことなかれ」と詠んだ時代、それでも圧倒的多数の女性は「家」に縛られた。ここでいう「家」とは、家父長制にもとづく精神的、思想的な意味での「家」であるとは限らない。むしろ「家事」と言い換えたほうが分かりやすい。

家事とは何であるか。

炊事、洗濯、掃除、裁縫、育児・教育。

実際、筆者が子どもだったころの母親の日常は、朝六時前に起きて米を研ぎ、湯を沸かし、味噌汁を作り、夫と子どもの身支度を整え、夫と子どもたちを送り出す。その後、食器を洗い、洗濯をし、部屋を掃き、板の間を拭き、一息つくかつかぬかで裁縫を始め、あるいは毛糸を編む。

昼食を残り物とお茶漬けで済ませるとその日の夕食のための買い物に出かけ、戻ると物干しから衣類を外し、たまたみ、箆筒に納め、再び針と糸の作業に取りかかっているうち、学校から子どもたちが帰ってくる、という毎日だった。

このうち米を炊くという作業は炊飯器がやってくれるようになった。洗濯石鹸と洗濯板でゴシゴシ洗っていた仕事は粉石鹸と洗濯機の仕事になった。ラジオを聴きながら裁縫をするのが主婦の楽しみになった。

既成の衣料品は店で売られていたが、庶民の日常に入り込むには高価だった。そこで多くの主婦は布を買って裁断し、縫い合わせて子どもに着せた。

ミシンは主婦の憧れの機械だった。

横に長い小さな台に複雑な形状をしたミシンが固定されていて、椅子に座って足で踏み板を踏む。するとその動力がベルトでミシンの弾み車に伝えられ、ギアとカムが動き、糸を仕込んだ針と下糸の滑車が動く。

布を送り出す歯切りが前後し、よほど凝った衣服でない限り、見栄えを問わなければほとんどを家庭で作ることができた。

カシオの電卓は別として、ソニーのラジオ、バンダイの玩具、フランスベッドの折りたたみベッドやソファ、ユニ・チャームの女性用衛生用品、ワコールの女性用下着などは、女性のための産業、女性が支えた産業だった。家そのものが女性の「城」であったために、ミサワホームは女性の支持なしでは成立し得なかった。

本物のハムはまだ高価だったので、魚肉でできたソーセージを主婦が購入した。たまには「お肉」の入ったカレーを子どもたちに食べさせたいと考えた主婦が、SBのカレー粉を買った。どうせ与えるなら「一粒三百メートル」のグリコのキャラメル、胃腸にいいので毎朝一本のヤクルト、夏の贈答にカルピスの詰め合わせが売れた。

すべて女性に主導権があった。

前述の起業家たちは、個々に見れば時流という幸運に恵まれただけのように見える。おそらく個々にインタビュすることができれば、彼らは一様に

——たまたまですよ。運がよかったです。

と答えるであろう。

だが、実はそうではなかった。彼らは「変えよう」とい

う意志を持つて事業に挑んだ。

「変えよう」という意志が世の中を変えた。
産業が意志を持った。

補注

加藤秀俊 かとう・ひでとし / 1930 東京に生まれ五三年東京商科大学(現・一橋大学)を出て京都大学人文科学研究所に入った。ハーバード大学、シカゴ大学に学び、アイオワ大学、ケント大学の客員教授を経て京大助教となった。六九年の大学紛争のとき京大を辞しハワイ大学教授、のち学習院大学教授、放送大学教授。七〇年コミュニケーション・デザイン研究所を創設し所長に就任した。

中間文化論 加藤秀俊が唱えた社会学論で、日本の文化・社会の構造は第二次大戦後にいたって一定水準以上の学歴と知識を持つ大衆に担われ、政治・経済・社会のあらゆる領域が中流階級意識を志向したとする。

社会的流動性 経済社会は、生産、加工、再生産という経済プロセスを基盤に、発生、改良、発展、安定、停滞、低迷、新秩序の再構築という七段階をたどる。生産と加工に必要な資源(ヒト、モノ、カネ)はそれぞれの段階に応じて流動するが、発生期の資源流動は放任的競争主義(弱肉強食)によって無秩序に行われ、改良期に一定の枠組みができ、発展期にいたって指向性すなわち秩序を持つ。安定期から低迷・停滞期には流動性が低下し、再構築期に入ると流動性が高まる。それが再び無秩序に戻るか一定の指向性を獲得するかは、社会基盤の弾力性と資源の蓄積量によってその後の再生速度が左右される。

日本史上、経済社会が破壊的な混乱状況を呈したのは戦国時代、幕末維新期、日中・太平洋戦中・戦後期の三回が記録され、①既

存社会を支えた思想や権威の全否定②新しい価値観と社会制度の創出③国際化の進展という三つの共通点を持っている。生産、加工、再生産のプロセスを見たとき①②③のファクターは相互に影響し合い、唯一の決定的な誘因とはなり得ない。戦国時代だけが新秩序の再構築に長い時間を要したのは、にわかに流動性を増した社会資源を吸収する弾力性に乏しかったためである。より分かりやすいと、十五後半から十六世紀にかけては地球規模で寒冷期にあつて、日本でも淀川が凍結して舟の往来ができなかつたとか、六道湖が凍つてその上を人が歩いたというような記録が残っている。

農業への依存度が高かつたために気候変動がただちに社会経済に強く影響し、例えば三好一族は京都を支配しても政治権力を掌握できなかつた。また、こんにちでいえば機甲師団に相当する騎馬軍団を率いた武田氏が軍事行動を起こすことができたのは農閑期に限られ、長期にわたる作戦を実行できなかった。このため一度破壊した社会秩序を再構築することができないまま短時間で再び無秩序な流動性に回帰し、混乱が長く続いた。

戦国時代の諸相 一般に日本の戦国時代は応仁の乱に始まるとされる。下位の者が上位の者を滅ぼす「下克上」がその象徴的な現象だが、それを促したのは社会構造の硬直化と形骸化にあつた。日本の戦国時代は九世紀以来の貴族階級を支えた荘園制度と浄土思想の崩壊に始まり、土地と人民を支配する新しい政治体系の創出と確立をめぐる過渡的な時期と定義することができるとの間、一向宗徒による共産主義的共同運命体や商業資本による自由経済圏、海上交易国家の形成といった試みがなされ、ヨーロッパにおけるルネッサンスと軌を一にする部分も少なくない。

鉄砲・貨幣・土地 鉄砲を使いこなして成り上がったのは織田信長、貨幣を手中に納めたのは豊臣秀吉、土地を政治化したのは徳川家康である。ポルトガル人宣教師が種子島にもたらした鉄砲は、当初は製法が秘匿され高価で数が少なかったこともあつて有用な武器としては認識されなかった。合戦で戦略的かつ組織的に使用した最初是小田原に本拠を置いた後北條氏三代氏康だとされる。天文十五年(一五四六)の四月、北條氏康は古河公方・足利晴氏、山内上杉憲政、扇谷上杉朝定が率いる八万の軍をわずか八千の手勢で破った。織田信長は北條氏康の戦法にヒントを得るとともに堺の鍛冶職集団・国友氏を抑えて鉄砲と硝薬を大量に製造させ、これを足輕に持たせて甲州・武田騎馬軍団を破った。

豊臣秀吉は戦国乱世に終止符を打つべく刀狩や検地を行ったが、その両施策とも小田原北條氏の政令を真似たものであつて、彼の権力の根源は度量衡の掌握と貨幣制度にあつた。関所の撤廃や楽市楽座を敢行したばかりでなく、秤量貨幣を鑄造した。金貨には桐の極印を捺し、銀貨には大黒天の極印を打刻することで重量と品位を保証している。政権掌握者による統一的な貨幣制度への出発点を形成したところに秀吉の意義が見いだされる。

一方、徳川家康は諸大名の領地を「石高」という経済指標に変換することで荘園制度以来の土地私有(特定地域の支配)基盤を崩壊せしめ、大名を移封する政策をとった。上杉氏を越後から会津に、次いで米沢に移したように、有力な大名の地縁関係を絶ち、あるいは廃絶して政権基盤を高めた。

長瀬富郎 ながせ・とみろう/1963~1911。美濃国(岐阜県)恵那に生まれ、十一歳のとき雜貨商「若松屋」の丁稚となつた。一八八五年東京に出て商人として自立を目指したが米相場

で失敗し挫折、八七年に西洋雜貨商「長瀬商店」を開いた。扱ひ商品である輸入石鹼に注目したのは、輸入品は品質がいいが高価、国産品は安いが粗悪で、安くて品質が輸入品並なら売れると考えたためだった。石鹼職人・村田亀太郎、薬剤師・瀬戸末吉、医師・永坂石埭の三人と高純度で肌を荒らすことがなく、香り高い製品の開発に着手し、九〇年「花王石鹼」を発売した。三個人入り化粧箱が三十五銭と輸入品の三分の一だったことから贈答用として重宝がられた。特約店制度やポリウムディスプレイメント制を導入するとともに鉄道の駅に広告看板を立て、景品制度やキヤンペーンなどを展開して事業を拡大した。一九〇〇年化粧水「二八水」を発売して化粧品分野に進出、一〇年長瀬商店を合資会社長瀬商會に改組するとともに「八八幸運ナラザレバ非常ノ立身ハ至難ト知ルベシ、運ハ即チ天祐ナリ、天祐ハ常ニ道ヲ正シテ待ツベシ」の社是を定めた。

佐々木八十八 ささき・やそはち/1874~1957。京都府に生まれ、一九〇二年大阪で織維雜貨商「佐々木営業部」を創業した。メリヤス製品の卸売りを中心に事業を伸ばし二三年「レナウン」をブランドとすることを決定した。二六年「レナウン・メリヤス工業」を設立して織維製品加工に乗り出し三八年株式会社に改組した。戦時中は事業を中止したため四七年改めて株式会社佐々木営業部を興し、五一年生産部門を「レナウン工業」に、五五年販売部門を「レナウン商事」にそれぞれ改称、五六年に全国主要都市に直系販社を設立した。

レナウン娘 最初正式なタイトルはなかったが、多くの人に親しまれたため「わんさか娘」という名が付けられた。

♪ドライブウェイに春が来りゃ

(イエイエイエイエイエイ、イエイエイエイエイ)
 プールサイドに夏が来りや

(イエイエイエイエイエイ、イエイエイエイエイ)
 で始まるこの歌は、イメー・アニメーションとの組み合わせという意味でテレビコマースヤル史においても画期をなす。レナウンの宣伝部に勤めていた川村みずえが、作曲家志望だった実兄の小林亜星に話を持ちかけ、亜星がわずか十分で曲を作ったという伝説がある。

松下幸之助 まつした・こうのすけ／1894～1989。和歌山県に生まれ一九一〇年大阪電燈(のちの関西電力の前身)の見習い工員となり一七年に二股ソケットを考案して独立した。二三年自転車用電池ランプを發明して事業の基盤を作った。三五年松下電器器具製作所を「松下電器産業」に改称したが太平洋戦争中に軍需産業だったことを咎められ戦後に公職追放となった。四七年追放解除となった以後、炊飯器、洗濯機、テレビ受像機、冷蔵庫など家庭用電化製品で成長し「ナショナル」ブランドを確固たるものにした。

海軍の艦内食 一度に大量の食事を作ることができ、短時間で食することができる。かつ皿一枚とスプーン一本で済む簡便性から帝国海軍の艦内食としてカレーライスが制式採用された。横須賀市が町おこしに「海軍カレー」を目玉にしているが、正しくはS B食品のカレー粉を使ってこそ、ということになる。

セロ・ソーセージ 当初は一本三十七・五グラムだった。この商品は現在も「ポールソーセージ」という名で販売され、月産三百万トンで消費されている。

醍醐 だいがい・仏教の涅槃経に「牛より乳を出し、乳より酪を出

し、酪より生蘇を出し、生蘇より熟蘇を出すが如し。醍醐最上なり」とある。酪は練乳、蘇はバターないしヨーグルト、醍醐はチーズであろう。文献で確認できる範囲では、七世紀後半にペルシア人商隊の居住区が現在の唐招提寺近くに形成されており、彼らが「酪」「蘇」「醍醐」をもたらしたことは疑いを得ない。奈良・天平以後、チーズの食文化は失われたが「醍醐味」という言葉が残っている。

134 産業の意志

第三百二十四

産業の意志

一

前節の続き。

第二次大戦のあと、日本の産業が初めて「意志」を持った、ということを書いた。

以下の人々は機械や商業、運輸といった、一見すると旧來型の産業に属する起業家だが、おそらく読者においては前節で筆者が指摘したいくつかのこと——産業の民主化、産業の工業化、産業としての意志——というものを読み取られるに違いない。

安井正義 (やすい・まよよし)

一九〇四年(明治三十七) 愛知県に生まれ、小学校卒業と同時に家業のミシン修理業「安井ミシン商会」を手伝った。二十一歳のとき父親の死亡に伴って若くして店主となり、のち屋号を「安井ミシン兄弟商会」と改めた。

ミシンの国産化を目指し開発に取り組み、二八年麦藁帽

子縫製用ミシンの製品化に成功したのをきっかけに、兄弟を意味する英語「ブラザー」を商標とした。三四年「日本ミシン製造」を設立し専務、戦後に入つて五〇年社長に就任した。

被服メーカーの勃興や家庭用ミシンの需要に乗つて社業は発展の一途をたどり、国産ミシンの輸出や糸編機、家電などの生産に乗り出し、多角化を開始した。

なかでも、B I C ニューヨーク社の要請で六一年に発売した欧文タイプライターは、全米で注文が殺到し不動の地位を築いた。六二年、社名を「ブラザー工業株式会社」に改めた。九〇年没。享年八十六。

井深 大 (いぶか・まよおる)

一九〇八年(明治四十二) 栃木県に生まれ、三歳のとき父親と死別した。貧困の中で苦学を重ね、三三年早稲田大理学工学部を卒業して写真化学研究所に入った。学生時代に「走るネオン」を発明し、パリ万国博覧会で優秀発明賞を受賞した。

ややあつて日本音光工業に移り、四〇年「日本測定器」設立と同時に常務に就任した。第二次大戦中は「光熱兵器」の開発に従事していた。現在は電子レンジに使われている特殊な電波の原理を使って、動植物のみを殺傷する殺人光

線兵器を作るよう、軍から命じられたのだ。このとき海軍技術中尉だった盛田昭夫と知り合った。

四五年十月、「東京通信研究所」を設立し、短波放送を聞くための変換器を製品化した。これが朝日新聞に報じられ、それを読んだ盛田が井深のもとを再び訪ねてきた。こうして技術の井深、営業の盛田というコンビによる「東京通信工業」が発足した。社長は井深の義父・前田多門だった。

五〇年、初めての磁気テープ式録音装置を開発、さらにトランジスタ・ラジオを製品化して一躍世界に知られ、五五年に東京証券取引所に株式を上場、五八年に社名を「ソニー」に改めた。

ソニーはラテン語の「SONUS」（音）に発音が近い英語「SONNY」（坊や）に由来するのだが、日本語的な発想では「損に」と読めてしまう。それでNを一つ抜いて「SONY」とした。七一年会長、七六年名誉会長。八六年勲一等旭日大綬章、八九年文化功労者に選ばれ、九二年文化勲章。九七年没、享年八十九。

榎尾忠雄（かしょ・ただお）

一九一七年高知県に生まれ、三四年早稲田工手学校機械科を出て、町工場の工員として三人の弟の面倒を見た。四

六年四月、東京・三鷹市に「榎尾製作所」を設立したが、当初は精密機械用の部品加工の下請けに過ぎなかった。指にはめてタバコを根元まで吸えるようにした「タバコリング」を考案して、夜道の露天で販売したりもした。

ここに三人の弟が入社し、「榎尾四兄弟」と称されるようになる。四人は相談して「新しい時代に対応した自社開発の製品を持ちたい」と考え、五〇年ごろから電気式計算機に取り組み始め、五四年十二月に試作第一号機を完成させた。

五七年六月、リレー素子を使った世界初の小型計算機「カシオ14—A型」を商品化した。それと同時に社名を「カシオ計算機」に改め、全国販売を開始した。

その後、電卓「カシオ mini」、デジタルウォッチ、電子楽器、ポケットテレビ、録画・再生一体型カメラなど画期的な製品を低価格で投入した。八八年、弟・和雄に社長の座を譲り、相談役となった。

山科直治（やました・なおはる）

一九一八年（大正七）石川県金沢に生まれ、三五年金沢商業学校を出て陸軍に応召した。華北戦線で負傷し四三年退役、日本電気冶金に入った。

戦後、繊維会社の玩具部門「萬代産業」に移った。東京

営業所長となり、五〇年暖簾別けのかたちで「萬代屋」を設立し玩具の製造を始めた。「リズムボール」と名づけた鈴入りビーチボールを発売したが、商品に欠陥があつて見事に失敗した。

この経験から徹底した検品制度を敷き、「品質第一主義」を唱え、玩具に品質保証制度を初めて導入した。ゼンマイで動くブリキ製の自動車やロボットを作り、これがヒットして輸出するまでに成長した。

人気少年漫画の主人公を玩具化するを思い立ち、初めてテレビキャラクターをモチーフにした「鉄腕アトム」を発売、六一年社名を「バンダイ」に改め初代社長に就任した。六二年に発売した「レーシングカーセット」は最初は地味な商品だったが、東京オリンピックを境に爆発的に売れ始め、以後、乗物系玩具と漫画キャラクター系が強みになった。

アイデアで勝負しただけに思われるが、実はこの人物が、プラスチックの射出成型装置を発明したことはあまり知られていない。それがプラスチック製キャラクター・グッズに結びついた。

八〇年社長の座を長男・誠に譲り、八四年私財四億円を投じて「日本おもちゃ図書館財団」を設立した。心身障害児におもちゃと親んでもらうのが目的だった。八七年会

長を退き、九七年没。享年七十九。

池田 実（いけだ・みのる）

一九二〇年（大正九）佐賀県に生まれ、四四年日大経済学部を卒業後、四九年に「双葉製作所」を設立した。当初はスクーターやオートバイのサドル、乗用車のシートを製造していたが、座席クッションの技術を応用して五六年にベッドの製造に乗り出した。

折から日本人の生活様式が洋風を指向したこともあつて、畳の上でも使えるパイプフレームのベッドやソファ兼用の折りたたみ式ベッドが受け、同時に販売店をチェーン化して業績を伸ばした。

六一年に社名を「フランスベッド」に改め、アメリカやイギリスのメーカーと相次いで提携して木製・羽毛ベッドなど高級製品、医療用ベッドなどを生み出し、九一年には高齢者の在宅介護用ベッドなども考案した。日本ベッド工業会を創設し、会長を務め、九七年没。享年七十七。

高原慶一朗（たかはら・けいいちろう）

一九三一年（昭和六）愛媛県に生まれ、五三年大阪市立大学商学部を出て父親が経営する国光製紙に入社、専務となった。父親が敷いた既定のルールに乗っていることに反

発して六一年に独立、「大成化工」を設立した。

六三年女性用生理ナプキンを製品化し、薬局で売っていた「アンネ」に対しスーパーや雑貨店のルートを開拓して急成長した。七四年、社名を「ユニ・チャーム」に改め、研ナオコを起用したテレビ・コマーションで生理用ナプキンの陰気なイメージを払拭した。

核家族化と少子化、家庭における衛生意識の高まり、高齢化社会の到来などを早くに予測し、紙オムツを製品化してヒットさせ、売上げの五割以上に高めた。七六年に株式を上場し、韓国や台湾、中国などにも進出して、家庭用衛生紙製品でトップシェアを築いた。

塚本幸一（つかもと・こういち）

一九二〇年（大正九）滋賀県に生まれ、三八年八幡商業学校を卒業して陸軍に応召、第二次大戦のインパール作戦でからも生き残った。抑留を終えて四六年に復員し、京都市に洋品店「和江商事」を開業した。四九年、従業員十人で婦人向け洋装下着の生産販売を始め、五六年の第一次女性下着ブームで業績を大きく伸ばした。

五七年に社名を「ワコール」に改め、併せてタイムレコーダーを廃止して従業員の出勤を自由裁量に任せる経営で注目を集めた。八三年「京都服装文化研究財団」を創設

するかわら、タイや中国、アメリカなどに進出してインナーからアウトターまでの総合ファッション・メーカーへの転換を図った。八五年会長兼社長、八七年会長に退き、九〇年勲二等瑞宝章。九八年没。享年七十七。

三澤千代治（みさわ・ちよじ）

一九三八年（昭和十三）新潟県に生まれ、一九六〇年日本大学建築学科を卒業した。学生時代に結核を患い一年あまり入院した。その際、日本住宅の梁が建築の自由度を阻害していると考え、梁のない住宅のための木質パネル接着工法を編み出した。六七年、従業員四十七人で「株式会社ミサワホーム」を設立、五年後に個人住宅用プレハブメーカーのトップとなった。

工事現場の作業小屋というイメージがつきまとったプレハブ住宅の高付加価値化に努め、建売り住宅とは一味違った内装や照明器具を備えた規格住宅を製品化した。九〇年代には高度情報通信システムの普及を見越して規格パネルに通信回線を埋め込むなど、情報化に強い関心を持った。

八五年に導入した土日社員制度や「履歴書には失敗欄がほしい」などの発言で耳目を集めたが、プレカット方式によるツー・バイ・フォー工法や軽量鉄骨工法の自由設計対応、バブル崩壊後の経済環境の変化に追従できず、二〇〇

三年トヨタグループとなり代表者の座を降りた。

二

次の人々は、商品の売り方——独自の商品がどうであつたより、売り方のユニークさ——で新しい産業のスタイルを生み出した。こういう企業が天下を取るといふことは、明治・大正にはまずあり得なかつた。これこそ第二次大戦後の日本を生き生きとさせた原動力だつた。

市村 清 (いちむら・きよし)

一九〇〇年 (明治三十三年) 佐賀県に生まれ、一九二一年中央大学法科を卒業して大東銀行に入った。のち吉村商店を創業して紫紺色陽画感光紙の販売で頭角を現わし、三三年、大河内正敏に認められて理化学興業に入った。三六年理化学興業から独立して「理研光学工業」を設立した。ここにちのリコーである。

終戦直後、東京・銀座四丁目角地を購入し、ここに「三愛商事」を設立して三愛石油、三愛計器、西銀座デパートなどを設立した。また経営が破綻した高野時計を買収してリコー時計と改め、腕時計や二眼レフ・カメラに参入した。六三年八月の日本リース設立に当たつては、その経営手

腕を高く買つていた経団連会長の石坂泰三が財界に声をかけ、またその門下から五島昇、盛田昭夫などが出た。

一九六五年オリンピック後の不況でリコーの経営が悪化するに再び陣頭指揮に立ち、カメラと時計に依存していた事業の抜本的な見直しを断行、アメリカ視察の折に見た卓上電子複写機を製品化して電子事務機の分野を開拓した。亡くなる直前に資財三十億円を投じて「新技術開発財団」を創設した。六八年十二月没。

森泰吉郎 (もり・たいきちろう)

一九〇四年 (明治三十七) 東京都に生まれ、二八年東京帝国商科大学 (のち一橋大学) を出て京都高等蚕糸学校 (のち京都工芸繊維大学) 教授、四六年横浜市立大学教授、五四年同大学商学部長。

生家が東京都港区虎ノ門に貸し家を百軒ほど保有していた。それが戦災で焼け、跡地を再開発するため、定年を迎えた五九年「森ビル」を設立して不動産業に転進した。建てた順番でナンバを付けた貸しビルは、折からの産業復興、経済成長に乗って順調に数を増やし、総床面積で三菱地所、三井不動産に次ぐまでに成長した。

七六年、武蔵丘陵の丘と丘の間にあつて「谷町」と称された古い住宅街にあつた銭湯を買ひ上げ、ここに小規模な

オフィスビルを建てる計画だった。しかし日本企業の間際化と海外企業の参入が活発化することに着目して、三百余に細分化されていた宅地を根気強く買い上げていった。

八六年に総面積六・五ヘクタールの複合高層ビル「六本木アークヒルズ」を建設した。当初、入居を期待していた日本IBMと賃貸料が折り合わなかった。そこにバンク・オブ・アメリカなど海外の大手金融機関が次々に入居し、「一流オフィスは大手町」という常識を覆した。

青井忠治（あおい・ちゅうじ）

一九〇四年（明治三十七）富山県に生まれ、二二年富山県立工芸学校（のち県立高岡工芸高校）を出て東京・新宿にあった月賦販売業「丸二」に勤め、三一年暖簾分けて東京・中野に「丸二商会」を設立、三七年社名を「丸井」に改めた。しかし第二次大戦で事業を閉鎖せざるを得なかった。

四六年家具の現金販売から営業を再開し、五〇年十二月に五か月払い方式の月賦販売事業を開始した。五五年には十か月払い方式に変更、「十か月払いの丸井」として急成長をとげた。六〇年国内初のクレジット・カードを発行し、月賦販売会社からクレジット会社への脱皮をはかった。

六二年新宿店をオープン、六三年に東証第二部に株式を

上場した。テレビCM「駅のソバ」「世界の高級品」キャンペーンにより企業イメージの向上に努めた。六六年に業界で初めてコンピュータを導入してクレジット・システムの高度化を進め、店舗数の拡大を推進した。七五年没。享年七十一。

田口利八（たぐち・りはち）

一九〇七年（明治四十）長野県に生まれ、陸軍忠召で戦車隊に配属された。日本陸軍の戦車は防御用の装甲が薄く、射程距離が短かった。ために一度戦闘になれば特攻隊と同じように生きて帰れないといわれたが無事に退役し、このときトラックの機動力に着目した。

三〇年二月岐阜県益田郡萩原町で中古トラック一台の「田口自動車」を創業、三三年大垣市に移って運送業を開業した。四一年トラック二十台で社名を「西濃トラック運輸」と改めたが戦時下の陸運統制令で集約合同となった。

四六年「水都産業」を起し四八年社名を「西濃トラック運輸」に戻したのち、五五年「西濃運輸」に商号を変更した。戦後の混乱期、道路事情や燃料不足から難しさとされた長距離輸送に取り組み、四八年大垣―名古屋間の路線免許を、さらに名古屋―東京間、大垣―大阪間の路線免許も取得し、東京―大阪間の産業動脈を結ぶ路線トラックの

先駆けとなった。七一年名古屋証券取引所二部、七二年東京証券取引所一部に上場し、八一年会長に退いた。八二年没。享年七十五。

鈴木清一（すずき・せいいち）

一九一一年（明治四十四）愛知県に生まれ、二九年東京中央商業学校を出て蠟問屋に勤めた。三一年肋膜炎の闘病生活を送る中で金光教に入信し、三八年「一燈会」に参加した。

四四年「ケントク」を設立し、戦後に至ってワックスの製造販売を始めた。六二年にアメリカのワックス・家庭用衛生品関連メーカー最大手であるジョンソン&ジョンソン社との提携に失敗して会長を辞任した。

すでに五十歳を超えていたことから多くは再起不能と見えたが、六五年化学ぞうきんレンタル会社「ダスキン」を創立し、フランチャイズ方式を採用して急成長した。のちフランチャイズ制のノウハウを生かして「ミスタードナッツ」を設立し、ファストフードの外食産業市場を開拓した。八〇年没。享年六十八。

水島廣雄（みずしま・ひろお）

一九二二年（大正一）京都府に生まれ、一九三六年中央

大学法学部を卒業して日本興業銀行に入った。中小工業部次長、特別調査室付考査役などを経て、一九五八年、経営が傾いていた百貨店「十合」に招かれて副社長に就任した。「十合」は一八八七年に大阪・心斎橋筋に開業した「十合呉服店」にさかのぼる老舗で、東京にも進出していたが、急速な都市化に伴う消費者ニーズの多様化に対応できなかつた。

水島は大胆な人員整理を行う一方、社名にちなんで「十店舗展開計画」を策定、これを機に社名を「そごう」に改め、地域一番店主義、現地法人主義を導入した。一九八五年グループ売上高一兆円を達成し、百貨店業界のトップに躍進、その余勢を駆って横浜に国内最大級の「横浜そごう」を開店した。

一九九四年、四十店目となる「広島そごう」の開業直後に経営危機が表面化し、水島は会長を辞任したが、のち経営責任と利益隠しの罪を問われ、二〇〇〇年に逮捕、起訴されるに至った。同年、社名を創業時の「十合」に改めるとき、四十年に及ぶ水島体制に幕が下ろされた。

吉原信之（よしはら・のぶゆき）

一九一六年（大正五）東京に生まれ、三七年早稲田大学専門部を出て石油会社に入った。四三年独立して「三陽商

会」を設立、レインコートの製造販売を始めた。

雨が多い国であるにもかかわらず、この国ではファッション化されたレインコートというものが存在しなかった。あったのは蓑と雨合羽、ないしビニール製のカッパであった。ただし江戸期の雨合羽には、高価な羽二重を使った瀟洒なものも存在した。しかしいかにせん洋風の生活に馴染まなかった。

戦後、百貨店が扱うようになったことで売上げが急伸び、六五年イギリスのバーバリー社と提携して国内で「バーバリー」ブランドの製品を生産した。

「S A N Y O」ブランド製品の輸出に力を入れ、併せて婦人服にも参入、総合アパレル・メーカーへの転換を図った。八三年会長となり、「最後の江戸っ子」と呼ばれ、偉ぶらない態度が人望を集めた。

三

小倉昌男 (おくら・まさお)

一九二四年(大正十三) 東京都に生まれ、四七年東大経済学部を出て父親が営んでいた大和運輸に入った。五一年、日本を離れるG H Q総司令官マッカーサーの家財道具一式を運送したことから一躍信用が高まった。

七一年社長に就任すると、それまでトラック運送会社が扱わなかった小口輸送、特に一般家庭を相手にした小荷物輸送に進出、七六年「クロネコヤマトの宅急便」をスタートさせた。

戦前から取引があった最大顧客の三越との関係がこじれ契約解消となり、当初は赤字だったが、酒類販売業者と提携して取次を開始、八〇年コンピュータを利用した宅配便管理システムを編み出した。

国鉄や日本通運の小荷物輸送、郵便小包などと競合することになり、陸運局による路線許認可の嫌がらせなどがあったがそれに屈せず、「運輸省なんかいらぬ」の名言を吐いた。家庭から家庭まで翌日配達、取扱い荷物の破損保証、輸送運賃の値下げなどで急伸びし、運送業を「トラックを使ったサービス業」に転換した。タクハイの元祖である。

飯田 亮 (いいた・まこと)

一九三三年(昭和八) 東京日本橋に生まれ、五六年学習院大学政経学部を出て父親が営んでいた酒類問屋「岡永」に入った。六二年父親の反対を押し切って大学の同窓生である戸田寿一と「日本警備保障」を創業、社長に就任した。六四年東京オリンピックの選手村の警備を担当し、翌六年TBSテレビ「ザ・ガードマン」で警備保障会社の認

知が高まるのに伴い急成長した。

六六年、早大紛争における警備の依頼を「警備員は厳正中立であるべき」とする社是に基づいて断つた一方、人手による機械警備システム「SPアラーム」を開発、要員派遣と機械警備を組み合わせるメリットを提唱した。

七年コンピュータとアラームシステムを通信回線で結ぶ「コンピュータ・セキュリティ・システム」(CSS)を開発した。九七年会長を退任、取締役最高顧問に就任した。

本庄正則 (ほんじょう・まさのり)

一九三四年(昭和九)兵庫県神戸で生まれ、五九年早稲田大学第一法学部を出て「東都日産モーター」のセールスマンとなった。六四年「日本ファミリースービス」を設立し専務となった。

六六年、実弟・八郎とともに静岡市に緑茶製造販売の「フロンティア製茶」を設立し専務に就任し、六九年社名を「伊藤園」に変更した。

七九年日本で初めて中華人民共和国と「ウーロン茶」の輸入代理店契約を結び「ウーロン茶リーフ」を全国に広めた。八一年世界初の「缶入りウーロン茶」の開発に成功、それまで存在しなかった無糖飲料マーケットを創出した。

また八五年には技術的に不可能とされた「缶入り緑茶」の製品化に成功、無糖茶飲料市場を開拓した。

「おいしいお茶」「充実野菜」などのテレビ・コマースで次々にヒット商品を出し、一代で伊藤園を一千億円企業に育て上げた。東京商工会議所副会頭、日本商工会議所特別顧問、在東京ペルー共和国名誉領事、在横浜スリランカ民主社会主義共和国名誉総領事などを務め、二〇〇二年没。享年六十八。

以上の三人に共通するのは、それまで存在していなかったか、存在していてもビジネスになり得なかった領域を開拓したことである。

宅配便は郵便、鉄道貨物の厚い壁があり、警備は警察、消防の公務を侵害すると目された。日常の暮らしてお茶を買う、などということは、長距離の列車旅行の際の駅弁以外ではあり得なかった。それこそ「無から有を生んだ」のである。情報サービス産業の黎明期を担った人々はこの延長線上に位置している。

補注

盛田昭夫 もりた・あきお／1921～1999。愛知県に生まれ四四年大阪大学物理学科を出て海軍に入った。見習技術尉官のち中尉となり、横須賀海軍航空技術廠担当将校として赴任したとき井深大と知り合った。四六年井深とともに東京通信工業を設立し常務となり、トランジスタラジオの輸出に当たって「SONY」のブランドを生み出した。五九年副社長をへて七一年社長、七六年会長。八六年に最若年で経団連副会長となった。主著に『学歴無用論』『NOといえる日本』などがある。

三人の弟 概尾俊雄(かしお・としお／1925～2012)、和雄(かしお・かずお／1929～2018)、幸雄(かしお・ゆきお／1930)。俊雄が技術部門を、和雄は営業部門を、幸雄は製造部門をそれぞれ担当し、こんにちのカシオ計算機を創った。萬代屋の社名 古代中国の兵法書「六韜」にある「萬代不易」に由来している。永久に不変の意味。原文は「萬代不易、五行之神道之常也」。

国光製紙 本社は愛媛県川之江市川之江町八三四。ユニ・チャーム・グループに入っている。ダシ取り用の紙製品などユニークな製品を企画・生産している。

アンネ 日本で最初に発売された使い捨て生理用品の名前で、それを考案した二十七歳の女性が『アンネの日記』(アンネ・フランク)に共感して命名した。アンネ社が生産・販売したが、のちにライオンに吸収された。

プレカット方式 設計図面に基づいて工場です前に木材部材を加

工し現場で組み立てる。木材の加工・組み立てが天候に左右されず現場作業が短縮され、かつ施主の希望に沿った住宅が可能になる。CAD(コンピュータ利用による設計)／CAM(コンピュータ利用による製造) 技術が背景にある。

紫紺色陽画感光紙 一九一七年(大正六)に設立された財団法人・理化学研究所が二七年に発明した。それまでの青写真が青地に白線の陰画だったが、この感光紙は白地に青い線の陽画で世界五か国で特許を取った。二九年に商品化され、研究成果を事業化するために第三代所長・大河内正敏が設立した理化学興業から「理研陽画感光紙」の名で発売された。

大河内正敏 おおこうち・まさとし／1878～1952。東京に生まれ一九〇三年(明治三十六)東京帝国大学工学部を出て一四年同大助教、二一年から二五年間にわたって理化学研究所の所長を務めた。三八年子爵に叙せられ四五年戦犯容疑で逮捕のち釈放となった。「資源持たざる国もし科学あれば、持たざる国に非ずして持てる国である」とする科学主義工業の思想を確立した。日本リース 日本で最初のリース会社。市村は設備機器の賃貸サービスが企業の経営合理化や事業拡大に寄与すると信じ、アメリカの「C社」と提携して日本リース・インターナショナル社(当時)を設立した。原則無担保、リース料は固定という条件で、「使用すれども保有せず」という新しいビジネスモデルを確立した。日本経済の発展に伴って事業領域は一般事務機や生産設備、運送機器、医療機器などに広がったが、バブル経済崩壊後の一九九八年、筆頭株主の日本長期信用銀行が経営破綻し、それに伴い九九年セネラル・エレクトリック・グループに入った。二〇〇一年に社名を「GEキャピタルリーシング」に変更している。

陸運統制令による集約合同 一九三八年時点で運送業認可取得事業者は全国に七千九百五十三だった。対米英開戦を前にした四一年八月交通政策要綱と高度国防国家体制基本方針に基づく陸運統制令が発動され、中小運送業の集約合同が行われた。このとき「公益的運営による重要物資輸送確保」(兵士と軍事物資の輸送)を目的に発足したのが日本通運である。当時のトラック輸送は鉄道による貨物輸送に対する補助的な役割と認識され、かつ石油消費を国家統制で抑制するねらいがあった。

ザ・ガードマン 大映が制作し東京放送(TBS)系列で一九六五年四月九日の第一回から七一年十二月二十四日の最終回まで計三百五十回放送された。武器を持たず企業の依頼を受けて警備を行うガードマンたちが、さまざまな事件に巻き込まれ独自の推理とチームワークで解決していくストーリーだった。宇津井健、藤巻潤、神山繁、倉石功、中条静夫、稲葉義男、川津祐介、清水将夫らがレギュラー出演し、最高視聴率四一%の人気番組だった。

135 お客様は神様

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、高原慶一朗（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。

グリコのおマケは、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。

ということ聞いた。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

用化に至らなかった。

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った。

一九五五年になるとNCR社が電子スキャナー付きのキャ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った。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。その名はギリシャ語の「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お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。

## 136 大量輸送

## 大量輸送

一

薄利多売のビジネスが成立するには、大量かつ確実な生産と輸送の手段が欠かせなかった。ここで扱うのは輸送のことである。

まず動いたのは鉄道、すなわち日本国有鉄道の貨物部門だった。

一九六八年十月、「貨物情報システム」の運用を開始した。そのねらいは貨物を急行で輸送しようということにあった。乗客を乗せた旅客急行ではなく、貨物専用列車の走行時間を大幅に短縮するのである。試験運用はその年の四月から行われており、十月のダイヤ改正で制式運用に入った。

対象は地域間急行百六十八本のうちの八十六本だった。道路輸送に対する鉄道貨物の優位性を訴えるとともに、運送依頼の申し込みに対して即答できる体制を作る。これにより地方の工場や生産地は計画的に大量輸送を実行できる

ようになった。

さらに「コンテナ」という新しい輸送手段が誕生した。

鋼鉄製の大きなボックスに荷物を詰め込み、そのまま船や貨車やトラックに載せて運ぶことができる。そもそもアメリカで発明されたために、大きさは八×八×二十フィートに規格化されていた。貨物列車やトラックの荷台は、このときからこのサイズが基準となった。

鉄道の貨物列車は黒塗りの貨車が強く印象に残っているのだが、家畜用の開放車、液体燃料用のタンク車、鉱石用の無蓋車など各種があり、ここにコンテナ用の台車型車両が新たに加えられた。台車にコンテナを二個ないし三個、固定して運ぶ。港湾や工場への引込み線を使えば、原材料や二次工業製品に「ユニット・ロード方式」が適用できる。ただしそのためには、搬送に必要な貨車を整えなければならない。どの種類の貨車が何両、どこにあつて、どのような状態にあるのかが分からなければ最適な列車を編成できない。しかも貨車のすべてが国鉄の保有ではなかった。大口需要の企業はそれぞれに専用の貨車を作つて、その運用を国鉄に委託していたのだ。

かつ、貨車をどのような順番で連結するか、貨物集積駅でどのように他の路線から運ばれてきた貨車と組み合わせ、どこでどの貨車を解結（連結解除）するか——の計画表を

作らなければならなかった。現場の操車員に正確に情報を伝達し、時刻表を作っていくには、もはや通常の旅客列車のダイヤを作成する技術では追いつかなかった。

まさに計算機はその問題を解決した。

このために国鉄は牽引する機関車と貨車のすべてに統一・体系的なコードを割り振った。最初はペンデックス社の「G-15」、次いでUNIVAC490を導入して、リアルタイム・オンラインを指向していた。端末装置は百台で、国鉄が保有する独自の駅間通信網を活用した。オンライン・システムの構築でも、国鉄は民間に比べて優位だった。

## 二

戦後経済復興に伴う中間層の形成という意味では、一九六四年の二月にスタートした座席予約システム「MARS」(Magnetic electronic Automatic Reservation System)が画期をなした。のちに銀行のCD/ATMと並ぶ大規模なリアルタイム・オンライン・システムとして、「ニッポンっですごい」の代名詞となった。

MARSについては、情報処理学会の歴史特別委員会が編纂した『日本のコンピュータの歴史』(一九八五) およ

び「コンピュータ博物館」に詳細な解説が載っている。本書は「剽窃」を標榜して憚らないので、「コンピュータ博物館」から引用する。(算用数字も含め原文ママ)

## MARS101

MARS101は我が国初の本格的なオンラインリアルタイム情報処理システムであった。全国の多数の列車を対象とし、単に座席指定だけでなく、予約業務全般のコンピュータ化が図られた。国鉄から東京大学に移っていた穂坂衛の原案に従って、国鉄と日立製作所の協力により、システムが開発された。

1963年、東京の秋葉原駅に中央装置が設置され、翌年2月、MARS1に代って営業を開始した。当初は4列車分の2400座席からスタートし、翌年3月には2列車32000座席を扱えるようになった。続いて10月には同形のMARS102が追加され、全国152駅に「みどりの窓口」が開設された。同年末に238列車12万7000座席について、前後八日分が自動化の対象となった。システムは、列車、運行ダイヤ、料金などの表の探索を行うコンピュータ、座席ファイルを用いて空席パターンの探索と更新を行うコンピュータ、および、システム全体の処理の流れを管理し、制御を行う主コンピュータなどから

なっていた。これらのコンピュータは磁気コアメモリを共有し、データの受け渡しを行った。表や座席ファイルは磁気ドラムに保持された。システムは二重化され、高い信頼性を実現した。当時はまだ、OSやマルチプログラムなどの概念がなく、独自のリアルタイム制御プログラムが開発された。

また、当時は発券業務を担当する窓口の係員がキーボード入力になじみがなかったことや、座席指定券や乗車券の印刷に使用できる漢字印刷機がなかったことから、窓口装置には工夫がこらされた。扁平な木片の先端に駅名や列車名の活字、側面に機械で読み取るためのコードをつけ、その木片を装置に差し込むことによって、データ入力と券面の印刷ができるようになっていた。

中央処理装置として開発されたHITAC3030は、その後全日空や東海銀行などのオンラインシステムでも使用された。

## MARS102

1965年10月の東海道新幹線増発時に、MARS102が増設され、みどりの窓口の運用開始とともに利用が始まった。

(中略)

MARS102では、新たに座席ファイル制御装置を設け、新幹線列車についても扱えるようになった。さらに、在来線相互間及び在来線新幹線相互間の列車の乗り継ぎ予約も取り扱えるようになった。既設のMARS101とMARS102とが一体となったシステムでは、座席数が従来の約5倍の約15万席まで取り扱えるようになった。

## MARS103

1968年10月の白紙ダイヤ改正に対応するために、MARS103が増設された。MARS103は1日20万席、1週間（一部の座席は3週間）の予約業務を行うことが可能である。

MARS1、101、102と異なり、汎用計算機を使用したシステムである。MARS103の中央処理装置は、汎用大型コンピュータHITAC84002台による並列運転方式のオンラインシステムと、予約業務に関連した統計業務に使用される840001台のオフラインシステムから構成された。また、専用のオペレーティングシステムが開発された。

並列運転時両系照合不一致時の再試行、単独処理装置に2組のファイルを接続する単独2重ファイル運転、単独1重ファイル運転の運転方式間の自動構成変更制御、ファイ

ルや機器の一部の障害時の部分切り離しの自動制御、瞬間的な障害による停止の防止などのシステムの信頼性を高める機能を持つている。  
(以下略)

一九七〇年一月に稼働したMARS104以後は割愛する。

補足すると、MARS以前の座席予約はどのように行われていたかという点、基本は電話と人手による台帳管理方式だった。

指定席管理センターには列車・日別の指定席台帳を収納した直径八メートルの回転テーブルがあつて、八秒で一回転の速度で回っている。利用者から申請を受けた駅員がセンターに電話をし、係員が台帳を引き抜いて指定席を割り当てる。

それを電話で駅員に回答し、駅員が予約券を発行して「めでたしめでたし」になるわけだが、繁忙期には待ち行列や記入ミス、ダブルブッキングなどが頻発した。

また管理センターでは秒速三メートルで回転しているテーブルから特定の台帳を見つけ、迅速に座席を消し込んで正確に戻すには、熟練の技が要った。当事者はイライラし腹を立て、艱難辛苦の連続だっただろうが、人の体温が伝わる時代でもあつた。

### 三

一方、道路網の整備によってトラックが新しい輸送手段として注目されていた。ただしトラックが鉄道貨物に対抗するには、大規模な集荷場と配送センターが欠かせなかつた。さらに荷揚げ、荷降ろしのための機械化——クレーンやフォークリフト——や、フォークリフトを使うためのパレットの規格化などが必要だった。

日本通運という会社がある。

発足したのは一九三七年十月一日だった。鉄道輸送の発着両端の輸送を行う中小運送業者間を取りまとめる「国際通運株式会社」が母体となった。

軍需産業の生産物や兵士たちを輸送するために国策会社が必要と考えた政府は、「日本通運株式会社法」を制定して、同業種六社の資産を統合、ここに政府その他の出資を集めて設立した。

さらに一九四二年、第二次大戦の進展にともなう輸送業務の集約的管理強化の目的で、政府は全国主要都市の運送業者を強制的に合併せしめた。

終戦後しばらくはGHQの物資輸送を担うために戦前の事業形態を維持された、しかし一九五〇年に施行された

「通運事業法」とともに商法上の一般商事会社として再出発した。

アメリカ軍の物資を輸送していた関係からコンテナへの対応は早く、五一年には「日通式コンテナ」を開発し、東京オリンピックがあった六四年には東京―室蘭間に三トン・コンテナ船「第一天丸」を就航させている。

一九六九年の五月のことだったが、日本通運は大規模なオンライン・システムを完成させた。このシステムはコンピュータの利活用、なかならずオンライン・システムの構築について、

——小さく産んで大きく育てる。

——という言い習わしを定着させる契機となった。

前身は、同社の富山支店が構築した。下請けとして使っていた地元の中小運送会社との荷受・配送業務および、請求・入金処理を機械化するために開発したものだ。

実際のシステム開発を担ったのは富山計算センター（のちのインテック）、第一号システムが稼動したのは一九六七年だった。

並行して本社では、六六年から富士通と共同でコンテナ輸送時代に対応した新しい情報システムの構築に着手していた。オンライン・システムが普及していなかった当時は、支店の個別システムを共通化しようという考え方がなかつ

た。

富山支店で稼動したシステムがなかなか評判が良かった。うことを新潟支店が聞きつけて、

「うちにも同じシステムを入れてほしい」

と本社に要請したのが始まりだった。

そこで日通は本社にFACOM230―50を設置して次のようなシステムを構築した。

- ① 荷受人に荷物の到着を速報で予報し案内する。
- ② 貨物の追跡調査が迅速に行える。
- ③ トラックの返路利用を向上する。
- ④ 各スポットポイントの在庫情報を迅速に把握し、生産地や工場の出荷調整に役立てる。

従来はテレタイプで年間五百万件にのぼるメッセージ交換を行っていたのだから、それにかかる人件費を考えればオンライン・システムに移行する費用は大きな負担ではなかった。加えて大口顧客に対するサービスが向上するのでメリットは大きかった。

システムはセンターに設置したFACOM230―50と、全国の主要支店二百六十か所に設置したオンライン端末「FACOM―520V」を通信速度一千二百ビットの



回線で結んだものだった。

#### 四

海運業でも大量輸送時代に対応すべく、六〇年代に入っ  
て集約が進んでいた。

大阪商船と三井船舶が合併して「大阪商船三井船舶」に、  
日東商船と大同海運が「ジャパンライン」に、山下汽船と  
新日本汽船が「山下新日本汽船」となった。その中で最も  
コンピュータの利用が進んでいたのは日本郵船である。

システムを企画し開発の実務を担当したのは、総務部機  
械課の課長だった鈴木秀郎（のちセイノー情報システム社  
長）だった。

「当時、一万トン級の輸送船に荷物を積み揚げるには五  
日間かかっていた。ところがコンテナを採用すると一日半  
で終ってしまふ。おまけに容器が倉庫代わりになるので倉  
庫代もかからない。陸上輸送のトラックとうまく組み合わ  
せれば、大幅な時間とコストの圧縮が可能になった」  
と鈴木はいふ。

新しい情報システムの開発に着手したのは六二年だった。  
社内に「業務合理化研究会」が設置され、並行してコン  
テナ船の導入が検討された。三菱造船に新型船の設計を依

頼し、建造計画がまとまったのは六四年秋であつて、その  
とき「六八年九月」が新システム稼動の目標となった。

「コンテナ・コンピュータ・コントロール・システム」  
（CCCS）ばかりでなく、港湾の整備、組織の再編成を  
行う計画策定の作業も鈴木に委ねられた。

「日本にはどこにも相談する相手がいなかった。仕方が  
ないのでニューヨーク支店に調査を依頼したが、どうも返  
事がおぼつかない。日本IBMを選んだのは、つまりこの  
会社ならアメリカの状況を調べることができるだろうと考  
えたからだった」

おのずからセンターに設置する計算機はIBM製になつ  
た。

六五年に「IBM1440」を設置し、次いで六七年十  
一月に「IBMシステム/360モデル40」に置き換え、  
さらに六八年六月に同型機をもう一台追加した。日本製品  
の輸出が急増したおかげで事務処理の量は六〇年と比べ四  
倍から五倍に増えたが、要員は反対に減っていた。

人件費に換算すると毎月一千万円かかると試算される業  
務が、IBMシステム/360では毎月五百万円のレンタ  
ル料で済むのである。ここにCCCSが加わった。

追加設置されたIBMシステム/360モデル40をセ  
ンターマシンに、東京、横浜、名古屋、大阪、神戸さらに

品川、摩耶（神戸）のコンテナ・ターミナルに設置した端末「IBM1050」計十三台を二百ピットの回線で結んでいた。これで積み込む貨物の管理を集中的に処理するのである。

同一コンテナにどのような荷貨物を混載するか。

コンテナ・ヤードをどう配置するか。

輸送船にどのような順番、位置でコンテナを積み込むか。

コンテナと輸送船の運航をどう手配するか。

陸送用トラックの手配をどう管理するか。

以上をもとに運賃や積み込み・積上げ手数料を計算し、荷主や荷受人に荷貨物の到着予定を通知し、荷貨物を追跡するのである。

さらに鈴木は、そうした情報をもとに統計情報を作成することを思いついた。諸経費を分析して無駄を排除したり、荷貨物の季節変動や市場の動きとのかかわりを把握する経営管理システムに役立て、あるいは造船計画や備船計画の予測に適用した。

一六七年六月、日本郵船と三菱倉庫が共同出資して「日本コンテナ・ターミナル株式会社」が設立され、コンテナ輸送への体制が着々と整えられた。

翌六九年九月、日本郵船が初めて保有したコンテナ船「箱根丸」、日本郵船・昭和開運の「榛名丸」（ともに三菱

重工業神戸造船所製）が就航した。CCCSも同時に稼働を開始し、こうして海運業界における情報システムの基盤が形成されていった。

～  
～  
～  
補注  
～  
～  
～

MARS システムの運用開始当初に国鉄が付けた英文名は「Magnetic electronic Automatic Reservation System」だった。一九八〇年代には「Magnetronic Automatic Reservation System」となり、現在は「Multi Access seat Reservation System」と言い換えられている。

137 物流

第百三十七

物流

一

前節で取り上げた日本国有鉄道（国鉄）、日本通運、日本郵船は、明治以来の殖産興業・富国強兵の国策で保護・育成され、第二次大戦の前から大企業だった。国鉄がPC S百五十セットを設置する国内有数の計算機ユーザーだったように、こうした企業が戦後の計算機利用をリードしたのは当然といっている。

これに対して第二次大戦のあと、第一次ベンチャーとして台頭した運送・物流事業者——西濃運輸と大和運輸（ヤマト運輸）、これにやや遅れて頭角を現わす佐川急便は、計算機を武器に法制度や商慣習を打破し、社会を変革したケースとして記憶されるべきであろう。

ただしそれは結果論的な言い方になる。

まずこの三社が共通して取り組んだのは、貨物列車を独占していた物流の王者・国鉄、その国鉄と密接な関係にあったトラック運送業界の「ガリバー」、日本通運、背後に控

える運輸省の路線規制と闘ったことである。そこには創業者の意思が強いかかわっている。

三社が計算機とネットワークを駆使した新しいビジネスモデルを創出するには、もう一つの規制、通信回線利用の制限を突破する必要があった。一九八五年の電気通信事業法が物流をサービスに転換したことを、われわれは知っている。

西濃運輸の創業者は田口利八という。

一九〇七年（明治四十）長野県に生まれた。本節の人々や企業が蠢いている一九六〇年代の後半にあつて、田口の年齢を社会一般の感覚と平均寿命に当てはめれば、定年退職後の「余生」に相当していた。

陸軍応召で戦車隊に配属された。日本陸軍の戦車は防衛用の装甲が薄く、射程距離が短かった。ために一度戦闘になれば特攻隊と同じように生きて帰れないといわれたが無事に退役し、このときトラックの機動力に着目した。

三〇年二月岐阜県益田郡萩原町で中古トラック一台の「田口自動車」を創業、三三年大垣市に移つて運送業を開業した。四一年トラック二十台で社名を「西濃トラック運輸」と改めたが戦時下の陸運統制令で集約合同となった。

四六年「水都産業」を起し四八年社名を「西濃トラック

ク運輸」に戻したのち、五五年「西濃運輸」に商号を変更した。

戦後の混乱期、道路事情や燃料不足から難しいとされた長距離輸送に取り組み、四八年大垣―名古屋間の路線免許を、さらに名古屋―東京間、大垣―大阪間の路線免許も取得し、東京―大阪間の産業動脈を結ぶ路線トラックの先駆けとなった。

七一年名古屋証券取引所二部、七二年東京証券取引所一部に上場し、八一年会長に退いた。八二年没。享年七十五。

小倉昌男（おぐら・まさお）は一九二四年（大正十三）東京に生まれ、四七年東大経済学部を出て父親が営んでいた大和運輸に入った。五一年、日本を離れるGHQ総司令官マッカーサーの家財道具一式を運送したことから一躍信用が高まった。

七一年社長に就任すると、それまでトラック運送会社が扱わなかった小口輸送、特に一般家庭を相手にした小荷物輸送に進出、七六年「クロネコヤマトの宅急便」をスタートさせた。

戦前から取引があった最大顧客の三越との関係がこじれ契約解消となり、当初は赤字だったが、酒類販売業者と提携して取次を開始、八〇年コンピュータを利用した宅配便

管理システムを編み出した。

国鉄や日本通運の小荷物輸送、郵便小包などと競合することになり、陸運局による路線許可の嫌がらせなどがあつたがそれに屈せず、「運輸省なんかいらぬ」の名言を吐いた。

家庭から家庭まで翌日配達、取扱い荷物の破損保証、輸送運賃の値下げなどで急伸し、運送業を「トラックを使ったサービス」に転換した。

佐川清（さがわ・きよし）は一九二二年（大正十一）新潟県中頸城郡板倉村（上越市板倉区）に生まれた。起業したのは二十六歳のとき、トラック輸送を始めたのは一九五七年だった。自転車二台で運送業を創業し、九年後に「佐川急便」に改組した。

日曜集配や運転手が集金を行うほか、徹底したノルマ制を採用した。労働基準法を無視した長時間労働の代わりに、同業他社の数倍の賃金を保障するという経営方法が批判を浴びたこともある。七

七年に全国ネットワーク網を完成した。カタログ通販、ネット通販の利用増にのって、飛脚便はクロネコ（ヤマト運輸）、ペリカン（日本通運）と並ぶ宅配サービスとなっている。

二

一方で、倉庫業や独自の流通網を持つ大手卸売業も敏感に反応していった。七〇年代の記録だが、福岡市にあった中小倉庫会社での計算機導入が報道されている。

「EDPジャーナル」一九七〇年四月二十日付第二面にある「倉庫業界も在庫管理機械化」という記事がそれだ。

(年次は「昭和」、他の表記も原文ママ)

【福岡】福岡地区倉庫業者の間では、大量生産、大量販売という経済変化にともない倉庫業が単なる保管業的性格から脱皮するため最近、電算機導入の機運が高まっている。

富士通FACOM230—10型の導入を決めた初村第一倉庫(福岡市美浜町一—二、社長初村与佐吉氏)は、四五年秋を目標に、市内四ヶ所の所有倉庫の保管商品の管理を行なう計画。現在、商品の分類では電機製品、事務用品、穀物類など約三〇〇種で、荷主に対する在庫報告を一日単位で集計、報告書を二〇日前後遅れて作成している。電算機を導入すれば毎日在庫日報を荷主へ報告でき、商品の在庫状況が正確になる。

福岡倉庫(福岡市那の津二—一七、社長富永恒二氏)や

博多臨港倉庫(福岡市沖浜町三五、社長渡辺敏氏)では、すでに電算機要員の養成に入っている。

見上倉庫(福岡市博多駅南三一四、社長見上肇氏)は三年前に富士通FACOM230—10型を導入している。普通、レンタルで電算機を導入する場合は多いのだが、ここではある化粧品メーカーの出先から電算機利用をすすめられたことが契機となって二八〇〇万円を投じて購入、面積三三〇〇平方メートルにある一万品目の商品について四人の専属要員で動かしている。

荷主へも毎日在庫日報を送り約二〇人分の仕事量を消化。実働時間は月間一〇時間で、うち自社利用が三、四時間、残りは外部からの委託計算に利用している。

このほか、吉田倉庫(福岡市長浜三一—一七、社長吉田又一郎氏)など各社も電算機利用による効果を認めて導入計画を進めている。

ここに登場している企業のその後を調べてみた。激動した物流業界やネットワーク化の進展、あるいはバブル崩壊で、消滅した企業があるかもしれない。

この予想は見事に裏切られた。

初村第一倉庫、福岡倉庫、吉田倉庫とともに、本社を移転し代替わりをしてはいるものの、現在も「博多湾振興協

会」の中心的企業として事業を継続している。

吉田倉庫は引越しなどに対応したトランク業に進出しており、見上倉庫は七一年にレジヤード部門を新設してゴルフ場経営に乗り出し、「株式会社見上」に社名を変更している。

## 二

独自の倉庫や運輸手段を持つ大手の卸売り業、製造業はどうだっただろうか。早い段階で物流管理用の情報システムを構築したのは富士写真フィルム、國分商店、味の素、日本板硝子などである。

六〇年代後半の高度経済成長で個人消費が伸び、大型量販チェーン店との関係を強化する中で、各社は在庫管理ばかりでなく、適正な生産管理、配送計画など、いまでいう「情報システムの戦略的活用」ないしIT経営を指向していた。当時でいえば「MIS」である。

富士写真フィルムは戦前の一九三四年、日本セルロイド株式会社から写真用フィルム部門が分離独立して設立され、東洋乾板を吸収統合して業務用映画フィルムにも参入した。戦後に入ってカメラや印画紙の製造まで一貫して行う総合メーカーに発展していた。

この会社が終戦後、再出発したとき、元芝浦製作所の社長だった平田篤二郎が取締役就任、六〇年代には常務として機械化の旗を振っていた。

何せ明治の気骨をもって東洋レーヨンの事業再編に辣腕をふるい、東京電気と芝浦製作所の合併を実現した漢である。その命令一下、オンライン・システムの開発がスタートした。完成したのは六五年十一月だった。

写真用フィルムのほか、写真感光剤、光学ガラス、カメラ、磁気テープなど取扱商品は多岐にわたり、工業向け、業務向け、一般消費者向けを合せると製造品種は三万点のほっていた。

このうち記憶に残る一般消費者向け商品は、八ミリ映画機であろう。女優時代の扇千景を起用し

——わたしにも写せます。  
のキヤッチコピーが大いに流行した。

ともあれ、ある製品は大量生産、ある製品は特注の少量生産という具合だったため、原材料の在庫を常に最適化することが最大の課題だった。加えて一般消費者向け製品の開発と販売が重要な事業目標とされた。

六五年に構築した第一次オンライン・システムでは、センターに「IBM1440」を設置し、東京本社、東京支社、大阪支社のほか、札幌、仙台、名古屋、広島、福岡の



五事業所、小田原、足柄、厚木、大宮の四工場および、東京・深川の倉庫の計十三か所に設置したオンライン端末を、二百ピットの回線で結んだ。

特約店からの受注伝票をもとに、倉庫から在庫を出荷するか、工場で生産に入るかをセンターの計算機が振り分ける。工場内の倉庫から出荷される場合もあるが、いずれの場合も本社には売上げデータが入るだけで、出荷指示書は自動的に倉庫か工場に発信される仕組みだった。

このシステムで注目しているのは、回送中ないし運送中の流通在庫を把握できることだった。また見本、返品などの種別を管理し、製品の品質管理にも情報を役立てた。

六八年の六月、センターの計算機を「IBMシステム/360モデル40」に更新した際、平田は

「販売をより強化すること」  
に目標を置いた。

工場から小売店の店頭の商品が並ぶまでの「モノ」の流れと、販売に伴う「カネ」の流れを一貫して計算機で処理するのである。

また納期を二ないし三日短縮し、さらに在庫をより圧縮することが目的とされた。製造業にとって物流システムの優劣が競争力を強化することを、平田は見通していた。製造業が我がこととして物流を認識するようになった。

### 三

創業が江戸時代の正徳二年（一七二二）という老舗中の老舗である國分商店（のち「国分」と改称）も、大量輸送・大量販売の流れに機敏に対応した一社だった。「K&K」のブランドで知られる。

「環境の変化や時代の変遷を的確に見極め、良い品をより安く消費者に届ける、という創業以来の社是を追求すると、計算機の活用は自明の理だった」

と國分勘兵衛社長は話す。

ちなみに同社は創業以来、店主は「勘兵衛」を襲名し、当代は十二代に当たる。一九二九年（昭和四）兵庫県に生まれ、慶応大学商学部を卒業して味の素に入り、六七年請われて国分に移った。襲名は九二年である。

当代の勘兵衛が国分に移籍したとき、この会社は資本金二億四千万円、従業員一千六百六十人、売上高七百八億円の大企業だった。しかし主力の缶詰、瓶詰、味噌・醤油、乳製品などを大規模量販店がメーカーとの直取引きで安値販売を始めたため、危機感が高まっていた。

取扱い品目は一万八千種、東京の本店のほか、札幌、函館、横浜、焼津、名古屋、大阪などに計十八の支店・営業

所、立川市と東京・足立など六か所に倉庫を持っていた。売上げは年一八％のペースで伸びていたが、いずれスーパ－の影響が及んでくると予測したとき、同社が打ち出したのは

「売掛金の確実な回収」  
だった。

ロスを減らすことが、ただちに利益につながるのとは普遍的な経営原理である。

何せ東京地区だけで卸し先が一万五千店もあって、得意先の都合で酒、食品、味噌・醤油、缶詰など請求書を発送する部門が異なっていた。この請求書を起票するのに百二十人近くの事務員がソロバンを弾いていたのである。これを計算機の手で減らす。人件費を抑えると同時に未回収金を減らす。

六〇年八月にUNIVACのPPCSを導入して、経理処理にかかっていた百二十人以上の要員を三十人以下に削減し、六五年秋に「IBM1440」を設置した。

六八年八月には「IBMシステム/360モデル20」で売り掛け金管理や顧客管理ばかりでなく、営業マン別・商品別・地域別・メーカー別・得意先別といった項目で販売実績が集計される仕組みにした。

さらに品目ごとに「適正在庫」を設定して、在庫の過不

足や減り具合から自動的に発注をかけることができるようにした。

数量だけでなく、仕入れ金額を算定の基準に取り込み、在庫金額、売上高に対する在庫比率、回転率の三つを変数として方程式にかけるのである。計数的経営管理の始まりだった。

並行して地域の小口運送会社と契約して、発注即出荷の体制を整えた。当時の大型量販店は野菜や食肉が中心で、今のように家電製品やブランドものは扱っていなかった。また缶詰や瓶詰は安売り品目が決まっていた、品数も少なかった。

同社は、小売店に大型量販店對抗策を示すことができた。消費者が求める商品がいつも店先にあり、商店は無駄な在庫を持たずに済む。先手を打つことで大型量販店の打撃を回避したのも、計算機の威力だった。

ここで注目しなければならないのは、ダイエーやイトーヨーカ堂など大規模量販店は単一商品の大量仕入れ・大量販売を指向し、同時に卸問屋の中抜きを図った。それに対応し、国分など旧来型の卸問屋は「多品種少量+大量輸送」で対抗しようとした、ということである。

物流の仕組みばかりでなく、考え方が変わり始めた。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

平田篤次郎 ひらた・とくじろう／1872～1944。群馬県に生まれ一八九三年慶應義塾大学を出て北海道炭礦汽船に入った。九七年三井工業部芝浦製作所、一九〇〇年三井物産に移り二一年取締役。二七年東洋レーヨン取締役として 出向し昭和六恐慌下での事業再建に手腕を振るった。

富士写真フィルムの個人向け製品 六〇年代後半における同社のヒット商品は、女優時代の扇千景を起用し「わたしにも写せます」のキャッチコピーで知られる八ミリ映画機である。

扇千景 おおぎ・ちかげ／1933～2023。本名「林寛子」。

神戸に生まれ五四年宝塚劇場で初舞台を踏み映画界に入った。のちテレビのワイドショウの司会などを経て七七年自由民主党所属の参院議員となり、九九年保守党党首として自民党と連立政権を組んだ。小泉内閣で建設相、運輸相、国土交通相を歴任し二〇〇三年参院議長に就任した。夫は歌舞伎役者の中村鴈治郎。

138 多品種少量

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「FACOM2301-1」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。FACOM2301-1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、その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センターユリ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。

もっとも「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いっている。

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ディ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。赤礼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。

139 コード統一

第三百二十九

コード統一

一

多品種少量販売の原点は百貨店である。

一九六〇年代の後半から七〇年代の前半、ダイエーやイトーヨーカ堂、ニチイといった大型スーパーが急速に膨張した。百貨店はその勢いに目を見張りつつ、しかしまだ危機感は覚えていなかった。

三越や松屋、松坂屋など「銀座組」は戦前からの名門、財閥をバックに固定客をしっかりとつかんでいた。また東急百貨店や西武百貨店など「電鉄系」は、ターミナルの駅ビル化による集客力があつた。

ここで取り上げる伊勢丹は、百貨店の端っこに位置していたに過ぎなかった。後発であり特段の企業グループにも属さず、かつ本拠は「場末」の新宿である。ただし、これはあくまでも創業当時のこと、と断っておかなければならない。

創業は一八八六年、小菅丹治が東京・神田旅籠町に「伊勢屋丹治呉服店」縮めて「伊勢丹」を開業したのが始まり

である。呉服業から百貨店に転換した経緯は三越と似ている。関東大震災で店構えを喪失し、これに一念発起した小菅は呉服を中心とする百貨店を志した。

しかし伊勢屋丹治呉服店には、鉄筋建てのビルを銀座のど真ん中に建てることのできるほどの資力はなかった。一九三三年、ようやくの思いで新宿に店を構え、三六年に隣接して店を構えていた「ほてい屋」の店舗と敷地を買い上げた。これが現在の新宿伊勢丹となった。

第二次大戦後、四七年に立川に売店を出した。ねらい通り、立川基地のGHQの兵士たちで賑わった。五七年、食品の仕入れ・販売を行う「丸久食品」を設立するなど、ようやく事業としての形を見せ始めた。

折から小田原急行電鉄（小田急）と京王電鉄の沿線が住宅地として開発され、新宿駅はその新興住宅地と勤め先や学校を結ぶ中継地として重きを成すようになった。定期券であれば通勤・通学の途中、簡単に駅の外に出ることができ

る。ばかりでなく定期券であれば、休日、新宿に出て買い物をする事ができる。通勤、通学で使い慣れているので電車に乗って行くことに抵抗感はないし、車中や駅舎のポスターで催事の情報が入ってくる。新宿は新興住宅地の需要を吸収することができた。

とはいえ新宿はまだ大東京の場末の色合いが強かった。

一九五一年六月の晴れた日に撮影された写真を見ると、麦藁帽子をかぶって背を向けている男性の足下はゲートルと地下足袋、腰に手拭いを提げ、その前に積上げられているのはどうやら肥え桶と見える。おそらく汲み上げた糞尿を運ぶトラックの到着を待っているのだと見当がつく。

地面は舗装されておらず、その向こうにカンカン帽をかぶったサンドイッチマンが歩いている。撮影の場は新宿駅東口界隈ではなからうか。

それから二年後の四月に同じアングルで撮影された写真がある。かなり広い平地の手前に丸太が積上げられ、少し離れたところにコンクリートのブロックが置かれている。ポデイに白ペンキで「大和便」と大きく書いたボンネット型のトラック、その後ろに小型のオート三輪が二台。

現在の新宿南口あたりから明治通り越しにシャッターを切ったものかもしれない。ビルはほとんどなく、電柱ばかりが目につく。その向こうに、鉄筋七階建て、その最上階に「伊勢丹」「ISETAN」の文字と、筆書きの「伊」の文字を丸く囲んだマークが掲げられている。

ともあれそういう街に伊勢丹百貨店はあった。

東京オリピックを境に、新宿の街は急速に変化した。

目と鼻の先の代々木、千駄ヶ谷がオリピックの会場とな

ったし、小田急線と京王電鉄の多摩川以遠がベッドタウンとして開発され、急速に沿線住民が膨張した。国鉄山手線、総武線、中央線、地下鉄丸ノ内線が乗り入れる新宿駅は、通勤ターミナルとして乗降客が日本一になった。

このために新宿東口には新宿ターミナルビルができ、伊勢丹と三越があり、さらに紀伊国屋書店や靴のアメリカ屋などがあって、そのかたわら、ガード下は戦後闇市の雰囲気を残し、歌舞伎町や花園神社の界隈は雑然とした風景だった。

雑然というより猥雑といったほうが近いかもしれない。

西口には小田急百貨店と京王百貨店が建ち、淀橋浄水場の跡地と西口地下を結ぶ地下道が作られつつあった。その中で伊勢丹は古くからこの地にある（つまり老舗）で、かつちよつとオシヤレなイメージを纏っていた。

## 二

一九六八年、伊勢丹の衣料品売り場に並ぶ商品の値札が一斉に付け替えられた。

それまではただ数字をゴム印でスタンプしただけだったが、新しいそれは三倍も細長く、ミシン目が入っていて二つに分離できるようにになっていた。さらに十桁の数字と丸

い小さな穴がなにかしらの規則性を持って穿たれていた。

「当社は五八年にUNIVACのパンチカード・システムを最初に導入して売掛金管理に使ったのですが、その後、六五年にOUKI050に切り替え、電子計算機の時代に入りました。処理するデータ量が増えたのが理由でしたが、他にどのような業務を乗せるか、全く決定していなかったのです。とにかく電子計算機を入れよう、という感じで、導入を決定してしまっただけ」

のちに分離独立して伊勢丹データセンターの社長となる田藤芳雄はこのとき経理部長の職にあった。いきなり変えたのだから、何とも乱暴な話だった。

力を入れたのは婦人服と子供服だった。

それと学生服や体操着など学校関係の衣類が主力商品だった。新宿界隈には私立や公立の中学、高校が多かった。旧府立のナンバースクール（東京都立の戸山高校や新宿高校、駒場高校など）は白線の本数、襟の形などが決められていた。体操着や水泳着なども決められた制服があった。伊勢丹は戦前からの立地を生かして、制服の市場をほぼ独占していたわけだった。

サイズが多様で種類が多い。制服は別として、婦人服や子供服は季節変動ばかりでなく、そのときどきで好みが変わり変わる。ファッション性が高くなればなるほど、多品種

少量の品揃えをしなければならない。売れ筋をつかみ損ねれば不良在庫が発生し、利益を圧迫する。

ここにも日本NCRから働きかけがあつて、「ベビースヤークス」方式のメリットが提案された。ただ赤札堂のような小規模店舗と違い、取扱い品種は衣料品部門だけで数万点、仕入れ業者は一千五百社以上と桁が違った。レジで入力したときにデータを分類していたのではとても追いつかなかつた。

——値札そのものにパンチして、読み取らせたらいいのではないか。

と日本NCRの営業マンは言った。

同社は神奈川県大磯に建設した工場で、小さなタグに開けた穴を読み取る装置を開発していたのだ。さらにOCR技術を利用して、規格化された字体の数字も読み取れるようになっていた。これを使えば、商品を売り上げたとき、値札の下半分を切り離して読み取らせ、一日の営業が終了するとき紙テープを出力すればいい。

単品管理が可能になった。

「最初は毎日出力していたのですが、そのうちに、どうやら一週間単位でいいということが分かってきました。週単位で集計しても、売れ筋の把握には支障がなかったのです」

システムは六七年に稼動したが、翌年の二月から三月にかけて、早くも改良に迫られた。新入学シーズンを前に学生服売り場が悲鳴をあげたのだ。

販売するとき父兄から、  
——いつ仕上がるか

と必ず聞かれる。その場で答えなければならぬ。

一週間単位の集計では間に合わなかった。

そこで経理部の機械化室は急遽、学生服に限った管理システムを作り上げた。制服の種類、顧客、縫製所などを毎日一覽表にして打ち出し、売り場担当者に配布した。前日購入した顧客に対して電話で仕上がり日を伝えることができるようになった。

このシステムはその年の夏に威力を發揮した。

東レやレナウン、帝人など大手メーカーがアパレルに参入し、女性向け水着で競うようになった。ワンピース型、セパレート型、色、サイズ、メーカーなど管理項目が多く、単品をきめ細かく管理して売れ筋をつかまないと、販売のチャンス逃してしまふ。

学生服用に開發したシステム——同社は「ユニット・コントロール」と名づけていた——が役に立った。

一方、お歳暮やお中元のセット商品では、受注伝票を九十桁のマークシートに合せて設計し直した。九十桁にした

のは OUKI050 が UNIVAC 系のマシンだったためだった。

このとき三菱事務機械販売が取り扱っていた「マークテーパー」という装置が活躍した。カードに鉛筆でマークした部分を読み取り、自動的に紙テープを出力するのである。

同社のシステムはデパートが POS を導入した国内で初めてのものとなった。これがベースとなって伊勢丹は、七〇年代から八〇年代にかけて、デパート業界の情報システムをリードすることになる。

### 三

単品の大量輸送から多品種少量かつ大量輸送という矛盾した流通体制に対応しなければならなかった業種として、出版業界があった。

出版物は出版社が作り、書店が売る。その通りなのだが、一九六〇年代末、出版社は大から小まで全国に三千社、書店は一万八千軒を数えていた。当時はまだスーパーストアが書籍を扱っていなかった。現今のようなコンビニエンスストアは世の中に存在していない。

本を買おうと思ったら、それが雑誌であれ単行本であれ、まず書店に行くのが常識だった。探している本が書店の棚



になかったら、店員に言つて取り寄せてもらう。書店は注文票を書いて書籍取次会社に発注する。

書籍取次業は第二次大戦前、書籍の流通は政府の統合指令によって「日本出版配給」という会社が独占的に行っていた。出版物は同時に思想や技術の伝達手段でもあったので、政府の統制下に置かれたのである。

終戦後、GHQの指令に基づいて日本出版配給は十の企業に解体され、この中から日本出版販売、東京出版販売の大手二社が誕生した。いち早く機械化に取り組んだのは、東京出版販売であったとされている。

同社が一九六〇年代末に占めていた取扱比率は、全出版物の三五%であった。高度経済成長とともに日本人の知識熱が刺激され、また価値の多様化に伴って出版物が急速に増えた。

全集、百科事典、辞書、ノウハウ本、歴史書、コミック雑誌、新書、文庫、戦記、自叙伝、経済書、学習参考書、問題集など、その種類は十年間で数倍に増え、年間に発行される新刊本と準新刊本（増刷、改訂版など）は計四万点、雑誌は一千五百種に及んでいた。

だけでなく、「返本」という制度がある。書籍は原則として書店への委託販売なのだ。これは現在も変わっていない。この数字と事情を聞くだけで、現在の人は「とても人

手では処理できない」と考えるが、それはコンピュータやバーコードの存在を承知しているためである。

一九七〇年の四月に新聞社のインタビュウを受けた取締役コンピュータ部長兼総合開発室長の田中実はこう答えている。

「終戦後は機械より人件費の方が安かった。だから人手で仕分けをしたのです。本を注文した人も、書店に本が届くのは二週間後です、あるいは一か月後です、といわれても文句を言わなかった」

ところが急速に取扱量が増えた。

給与の上昇で人件費のウエイトが高まった。機械化しないことには処理が追いつかない。

「計算機を適用しようとする、商品や出版社をコード化しなければなりません。まずそこから始めたのです。五一年に業界統一コードの作成を呼びかけ、五四年にほぼ完成させることができました。五五年に初めて週刊誌と月刊誌の裏表紙に四桁の数字のコードが印刷されるようになったので、初めて計算機の処理が可能になりました」

ただし書籍コードはその後、再度の標準化が図られた。単行本まで包含したコードを付けることになったためだ。

日本出版取次協会と日本書籍出版協会が合同でコード体系を検討し始めたのは六五年である。四桁の書籍分類コー

ド、同じく四桁の出版社コード、四桁から六桁の製品コードが決まるのには、四年の時間が必要だった。

東京出版販売はしかし、それを待っているわけにはいかなかった。東京オリソニックが開かれた六四年にUNIV AC1004を導入して第一期の物流システムを構築し、東京都新宿区飯田橋に本社ビルが完成した六八年にHIT AC8300で第二期システムを再構築している。

雑誌について過去のデータから書店ごとの販売実績を割り出し、配送部数を決定する仕掛けだった。これをもとに仕入れ部数を決めたのだが、少年向け漫画週刊誌やサラリーマン向けコミック誌は変動が大きく、予測は何度も修正しなければならなかった。

連載している漫画の人気、新しい住宅地、学校の新增設などで売れ行きが変動した。そこで現場を歩いている営業マンが手で稼いだ情報を付け加えた。一九六九年のことだった。店頭での売れ行きを次週の配本に反映するためにある。

さらに同社のシステムが優れていたのは、配本部数の決定と物流作業を連動させたことだった。出荷作業はベルトコンベアで集積、仕分け、梱包、出荷というプロセスを踏むが、梱包の大きさをできるだけ統一し、重量を一定にした方がトラックの積載効率がいい。

一梱包の重量は雑誌は八キロ、単行本は二十キロとし、仕分けの時点で区切りのマークを挟み込む。そこでまとめれば同じ大きさ、同じ重量で梱包ができるというわけだった。

同社のシステムは、他の産業が参考にした。それぞれに事情は違ったにしても、アパレル業界や日用衛生雑貨、家具、眼鏡、玩具、文房具、薬品・医療機材、機械部品など、ありとあらゆる産業分野が多品種少量の製品で成り立っていることが明らかになってきた。

物流システムは、それまで目に見えなかった産業構造の微細な部分を浮き彫りにした。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

一九五〇年代初期の新宿の写真 『失われた日本の風景』（写真：園部澄、文：神崎宣武、二〇〇〇、河出書房新社）による。

淀橋浄水場 正式名称は「東京都水道局東村山浄水管理事務所淀橋浄水場」。神田川をまたぐ青梅街道の「淀橋」に由来する。江戸時代の玉川上水を継承し、一八九八年（明治三十二）通水した。

一九六五年に廃止され、その跡地を利用した西新宿再開発計画（新宿副都心構想）で京王プラザホテルを皮切りに住友ビル、三井ビル、東京都庁舎など、次々と超高層ビルが建てられた。

書籍取次業 第二次大戦前、書籍の流通は政府の統合指令によって「日本出版配給」という会社が独占的に行っていた。出版物は同時に思想や技術の伝達手段でもあったので、政府の統制下に置かれたのである。終戦後、GHQの指令に基づいて日本出版配給は十の企業に解体され、この中から日本出版販売、東京出版販売の大手二社が誕生した。

140 手負いの軍団

手負いの軍団

一

当時、コンピュータ利用の花形は、何といっても金融機関、特に都市銀行だった。それ以前にも富士銀行が東京・数寄屋橋支店にUNIXVAC120を設置して事務の電算化に取り組んでいたが、大きく進展したのは一九六〇年代の半ば以後である。

東京オリピックで稼動した国内初のオンライン・システムを三井銀行が採用したのがきっかけとなったことは疑いを得ない。同行のオンライン・システムは六五年五月に稼動している。

その後、六六年三月に三菱銀行が「IBMシステム／360モデル50」を導入して貸付業務を機械化し、次いで同年六月に住友銀行が「NCR315RMC」を設置した事務センターを東京・青山に開設した。

東海銀行が為替オンライン・システムを稼動させ、日本開発銀行が「FACOM230120」で貸付業務と財務

分析を始めたのもほぼ同時期である。

同年八月には関西を本拠とする三和銀行が「HITAC4010」「同3030」で為替交換システムを、九月には平和相互銀行が「IBMシステム／360モデル40」「同モデル30」で預金オンラインをスタートした。

また十月には日本興業銀行が「IBMシステム／360モデル30」を証券・外国為替業務に適用、十一月には北陸銀行が全国百三十七店舗の預金集中管理を実施している。「コンピュータ白書」はその様子を次のように書いた。

コンピュータの利用という点で、一九六〇年代後半にもっとも目覚ましい展開を見せたのが、銀行業界であった。一九六八年の設置金額では、金融業は、第一位の電気機器産業に匹敵するほどで、しかも外国機の導入が多いという特色をもっていた。このような銀行業のコンピュータ利用の進展は、昭和四十年五月三井銀行丸の内支店が始った普通預金のオンライン処理を起点とするオンライン化によるものであった。

銀行業務の機械化は、二十五年ころの単能会計機の利用から、PCSによる集中処理へと移り、有力銀行は昭和三十年代からコンピュータ利用による事務合理化の検討を続けていた。アメリカでは、一九五〇年代末に、ハワー

ド・セイビング・インスティテューションがオンラインを初めて実施しており、日本でも昭和三十八～四十一年には、支店窓口などで紙テープを同時に作成し、事務センターに運び入力するオフライン方式を採用するまでになっていた。そうした背景のもとで、ようやく昭和四十年代にオンライン化が緒についた。預金・為替などから始まったオンライン化は、四十二年には当座・貸出・為替を含む「総合オンライン」へと進み、四三年には有力都市銀行が東京を中心とする支店網のオンライン化へとレベルアップを図っていった。

金融制度調査会に提出された「オンライン・システムの導入採算」によると、従業員一万人以上の上位都市銀行平均では、人員削減二千二十五人（二割）、経費節減五十二億三千三百万円、増加費用四億六九百万円、差引四十七億六千四百万円で、大銀行では、百億の投資といわれたオンライン化の投資効率はきわめて高かった。

こうした中で注目を集めたのは富士銀行だった。

そもその創業は、元治元年（一八六四）、江戸の日本橋人形町通り（のち東京都中央区堀留町）に安田善次郎が開業した乾物兼両替店「安田屋」にさかのぼる。

安田は天保九年（一八三八）越中に生まれ、二十歳で江

戸に出て丁稚奉公から身を起こした。元手は二十五両だった。二年後の慶応二年、店を日本橋小舟町に移し、このとき店名を「安田商店」に改めた。

明治維新政府の発足が彼にチャンスを与えた。太政官札や公債を率先して引き受け、金融分野における政商の地位を固めていった。

一八七四年（明治七）司法省為替方に任じられ、七六年、川崎八右衛門と共同して第三国立銀行、第四十一国立銀行を創立した。川崎八右衛門のちに川崎財閥総帥となる人物である。

一八八〇年（明治十三）、安田は安田商店を「合本安田銀行」に改組し、資本金二十万円、従業員三十一人、店舗数三をもつて銀行業に転換した。七九年東京府議會議員、八九年東京市議會議員、日本銀行理事などを務め、日比谷公会堂を建造して寄付したり、東大に講堂を建てた。「安田講堂」にその名を残している。

二

第二次大戦後の一九四八年、社名を「富士銀行」に改め、このときにいち早くテレタイプ・システムを導入した。預金の管理や利子の計算ならソロバンとタイガー計算器で十

分ではないか、という意見が強かった。事務の機械化・合理化のための専門委員会が設置されたのは一九五八年である。

のちに同行専務を務めた島川聖明はこのとき総合企画課の課長代理の職にあった。

一九二二年生まれ。四七年東大法学部卒の三十七歳。サラリーマンとして脂が乗り切ったときだった。彼はその四年前、サンフランシスコのバンク・オブ・アメリカに一年間の特別トレーニングに派遣されている。

バンク・オブ・アメリカは当時、預金高世界一位だった。富士銀行は足下にも及ばない。そこで島川は、コンピュータというものを初めて知った。

後年、島川はコンピュータを推進した理由について、田原総一郎のインタビュに次のように答えている（「TOKYO「新金融センター」誕生す」、月刊『プレジデント』、一九九八）。

日本の銀行も六〇年代になれば、大衆取引化時代が来ると思ったからです。となれば、必然的に大量事務処理時代になり、それに対応するにはどうしたってコンピュータ導入が必要になるわけです

「大衆取引化」というのは、都市銀行が庶民の家計に深くかわるようになることを意味していた。企業が従業員に支払う毎月の給与を、現金から銀行振り込みに移行する動きが起こっていた。給与が銀行口座に振り込まれば、自動積立や定期預金などをする顧客が必ずいる。

つまり預金の獲得に結びつく。ただし一回当りに移動する金額は小口になる。数千円であろうと数万円、数十万円であろうと、銀行は同じ事務処理を行わなければならない。預金高は増えるが、それ以上に間違いなく事務処理の件数は増える。

人手による限り、人員を増やし続けなければならない。人手を増やさずに急増する事務処理をこなすには計算機を上手に使うて自動化するほかにない。

三井銀行がIBM機を導入したのも同じ理由からだった。大手企業から始まった給与の口座振込みを契機に定期預金や住宅ローン、電気料金、電話料金の引落とし、クレジツト代金の支払いなどがスタートした。

これにより銀行は庶民の資金管理サービスに乗り出した。また都市銀行間取引データ交換システム「BANCIS」を構築する引き金にもなった。

一九八〇年代の金融業界で、銀行システムの神様」と称された石崎純夫に当時の証言を聞くことができた。東京・

新宿にオフィスを構え、喜寿に近い年齢にもかかわらずいまだに矍鑠たるものがある。

一九三〇年富山県に生まれ、五三年東大法学部を卒業すると同時に富士銀行に入った。支店に配属され融資を担当するかわら、金融や銀行にかかわる法制度を研究していた。

「たまたま法律の専門誌に論文を投稿していました。懸賞論文に入選したこともあるんですよ」

石崎は言う。

これが島川の目に止まった。

入行して六年目、いきなり異動の辞令を受け取りましたね。コンピュータをやれ、っていうんですね。法律に強いならロジックにも強いだろう、というので島川さんが指名したらしい。

やれ、つていわれたつて、富士銀行のどこを探したつてコンピュータはない。誰もコンピュータのこの字も知らない。

それで島川さんに食つてかかったんですよ。

「どうやればいいんですか」

と尋ねると島川さんは平然と、

「それを考えるのがお前の仕事だ」

これにはまいりましたよ。

島川がかき集めた若手は全部で十三人いた。日本IBMや日本レミントン・ユニバックに行つて、コンピュータの仕組みやプログラミング言語を勉強した。スタッフが勉強をしている間に島川は経営陣を説き伏せ、関係部門の長たちを集めて「合理化委員会」を発足させた。

三

以下、石崎の回想――。

要するにうるさ型の論客を集めたんです。イザとなつて、あれこれチャチャを入れられるのは困るから。コンピュータを入れるための研究会です、なんて言つたら反対されるのは分かっていましたから、あくまでも合理化を推進するんだ、ということ、議論してもらいました。

わたしたちが事務局となつて、あれこれテーマを出し、叩き台を作つた。議論をするのは部長たちで、わたしたちは部屋の隅っこで聞いているわけです。その間に、次はこれがテーマになるな、こういう問題を出したらどういふ議論になるかな、とか考えていました。

ただ、「コンピュータ」という言葉を事務局の口から出すわけに行かない。部長さんたちの議論の中で、自然に、自発的に出たことにしなければならなかった。資料作りや他行の事例調査などに追い回され、このまま行ったらノイローゼになってしまふんじゃないかと深刻に考えたこともありました。

島川さんはずっとあとになって、

「苦しかったのは石崎だけじゃなかった。スタッフ全員が半分おかしかった。手負いの軍団だった」と語っています。事実、そうだったんでしよう。

議論を重ねていく中で、十三人の委員のうち十二人までが

「コンピュータを導入すべきである」

という結論に達したんですが、たった一人、主計課長がどうしてもウンと言わない。

その課長は商法や財務処理について著書も出していた人でね、銀行が機械に頼ってどうする、という持論があった。もう切羽詰りましてね。

ある日、ご自宅に押しかけてゴルフのプレー券を渡したんですよ。コンピュータを入れることを決定する会議を欠席する口実を作った、というか、名誉を守ったというか：。十二対一でしたから、プレー券の意味を諒解してくれ

ました。

一九五九年、待望のコンピュータが入りました。

「UNIVACUSC」が二台、東京・有楽町の数寄屋橋支店四階に事務センターを作って、そこに設置しました。手形の割引料計算に適用したのですが、オフラインのバッチ処理でしたから月末になると処理が間に合わない。全国の支店から持ち込まれる手形を処理するのに四日もかかってしまった。

当然、支店長からクレームが殺到しました。

銀行というのは、割引料を先に取って貸し付ける。そういう決まりだったのに、四日も遅れて割引料をいただくなんていうことができるか、どうするんだ、というわけです。もつともな話でね。

ところが島川さんが仲に入ってくれまして、

「そんな危なっかしい、信用できない会社に貸し付けを行っているのか。割引料すら払えない会社に貸し付けている方がもつと問題じゃないか」と逆襲した。

まあ無茶苦茶な理論だけれど、支店長たちを黙らせることはできた。ところが今度は本部の主計課、例の課長が「割引料の徴収が四日遅れるということは、それだけ運用資金が減ることになる。当行の損失につながる」というの

です。これは情報システム部の全員で逆襲して封じ込めました。

「割引料に相当する額の当座預金をお願いするとか、実質的に運用資金を減らさないようにするのが営業マンの腕じゃないですか」

まさに猪突猛進でしたね。

三

石崎を援護し、コンピュータ化に異を唱える一派の矢面に立った島川は、のちのインタビュ어도こうも語っている。

「コンピュータを導入することで、旧来の銀行が疑いもしなかった事務処理の不合理性、非効率性があり出されてきて、また、コンピュータを稼働させるためという大義名分で、変革することなど考えもつかなかった流儀、仕組みがどんどん変革できた。これこそがコンピュータの魔力です」

これを受けて石崎は六五年ごろから、「銀行のABC」を提唱し始めた。

A = Advancement of Productivity

B = Better Management

C = Customer Services

である。そしてこれを実現するにはオンライン・システムしかない、と考えるようになった。

島川に話すと、島川は即座に

「無理だ」

と言った。

技術的に無理があるし、第一、そんな投資ができるか。再び石崎の回想――。

けれどわたしがことあるごとにオンラインだ、オンラインだ、というものだから、川島さんが音をあげましてね。

「現在のコンピュターでリアルタイム・オンラインなんてできるわけがない。オンライン・パッチがいいところで、それも支店間だけのことじゃないか。もしお前がいうようなシステムができたら、銀座通りを逆立ちして歩いてやる」

と言っんです。

でも、会社の時間を使わないのなら、オンラインの研究をしてもいい、と言ってくれた。お目こぼしですな。

正規の就業時間が終わってから、石崎は必死になって文献

を調べていった。このとき石崎は、口座顧客の問合せにリアルタイムで利息を回答したり、顧客が自分で操作して現金を引き出すことができる装置——のちにいうキャッシュ・ディスプレイ（CD）——を支店に置くことを考えていた。

石崎は言う。

銀行のサービスとは、カウンター越しにお客さんと行員が対面しながら事務手続きを取ることだ、という考え方が根強くありました。根強かった、というより、それ以外のことはあり得ない、という考え方だった。

ところが地方の支店に行きますとね、対応に出た行員が近所に住んでいたりして、いくら下ろした、いくら預けたを知られるのはどうもバツが悪い、というお客さんがいた。それと、当時は

——声に出して確認すること。

という社内ルールがありましたね。

——〇〇さん、いくらいくらのお引き出しですね。

とやるわけです。

そうなると周りの人に全部聞こえてしまう。東京みたいな他人のことを詮索しない場所ならいいけれど、地方になればなるほど、それが銀行嫌いにする一つの要因だったのです。それで何とかCDを導入したいと考えたのです」

島川は部内では消極論をぶっていたが、上層部にはオンライン化の必要性を訴えていた。リアルタイムの利息計算やCDの設置というようなことを言っても無駄なことを知っていた彼は、「端数の問題」を持ち出した。

「本部の処理効率は一三〇%向上し、省力化効果が上がっているが、支店や部署単位で見ると、そういう数字が通用するわけではない。それまで二人でやっていた仕事がコンピュータによって一・三人で済むようになったとしても、実際に必要なのは二人ではないか。〇・三の端数を一気になくさない限り、最終的な合理化にはならない」と訴えたのだ。

会社の了解を取った島川は六六年、端末の開発を担当する沖電気の技術スタッフとともに石崎をミネアポリスのスペリーランド社に派遣した。このとき同行した日本レミントン・ユニバックスの技術者として、内藤恵嗣、藤田猷、大野晋の三人の名が伝わっている。

彼らは約六か月にわたってスペリーランド社で最新のリアルタイム・オンライン・システムの技術を学ぶとともに、富士銀行が要求するシステムに必要な技術をスペリーランドの技術陣と共同で開発した。

またアメリカ海軍やアメリカン航空、バンク・オブ・アメリカなどを見学した。このとき石崎は、とんでもないも

のを発見していた。

それは巡洋艦に搭載した弾道計算用コンピュータだった。これから三年後、このコンピュータが月面から帰還する宇宙船の追跡で大活躍をする。

室温の管理や耐振機能が極端に悪い環境で、リアルタイム計算をこなしているわけですよ。大きな船の中にネットワークを張って、端末から目標の座標を入れると瞬時に砲身の角度を変更する。

これは使えると思いました。

帰国して日本レミントン・ユニバックの営業統括部長である井上敏さんに、

——あれを売ってくれ。

と言うと、

——なんのことでですか？ 当社にはそんなコンピュータはありませんよ。

という答えだった。それで今度は本社に出かけて行って、大亦さんに同じことを言った。

——しらはつくれてもダメですよ。この目で見てきたのだから。

大亦さんはアメリカ生まれのアメリカ育ちですからね。

机の引き出しをバーンと蹴って——そうすると静電気が

飛ぶ、とアメリカ人は考えていたんですね——、ポンと書類の束を放り投げてきたんです。UNIVAC1281というコンピュータの仕様書でした。

「大亦さん」というのは、大亦四郎のことである。

一九一四年（大正三）和歌山に生まれ、幼ないころ両親に連れられてアメリカ合衆国に渡った。三六年カリフォルニア大学を出てレミントンランド社に入った。日本法人が設立された一九五八年、日本レミントン・ユニバック取締役となり、このときは常務に昇進していた。

UNIVAC1281は軍用コンピュータである。

マルチプログラミングが容易で、複数のプログラムがOSを介して同期するように設計されていた。このためにプログラム間の待ち時間がほとんどない。ただスペリーランド社はこれを民生用に転換する計画を持っていなかった。

大亦が言った。

「石崎さんがどうしても、というのなら、アメリカ本社にかけあってみましょう」

価格もついていない段階で、石崎は購入契約の交渉を進めていった。

「いくらだったか、細かなことをは覚えていません」というが、

「二億円ぐらいですか?」

という筆者の問いに、

「ま、そんなところだったでしょう」

という言葉が返ってきた。

「大亦さんを介したの話し合いで、双方が提示する価格の真ん中で折り合ったのです。結果的にはリーズナブルな値段でした」

一九六六年の十月、そのコンピュータが「UNIX VAC 418」の名で発表されたとき、富士銀行の麻布センターにはすでにそれが設置されていて、石崎は沖電気や日本ユニバックスの技術スタッフたちと一緒にオンライン・システムの開発に入っていた。

並行して島川は日本電信電話公社と回線の利用で交渉を続けていた。

——データ処理は公社に任せてほしい。そうでなければ回線は貸せない。

と電電公社は強硬に言った。

ここでも島川が切り返した。

——銀行の業務は絶対に停止できない。電電公社が絶対にストライキをしないというのなら、いいでしょう、お任せしましょう。

当時、電電公社は労組問題がネックになっていた。島川

はそこを衝いた。

一九六七年二月、麻布センターと目黒支店の間で同行初のオンライン・システムが稼動した。オンライン網は同年内に十三支店に広がり、七二年には全国二百十支店がカバーされた。双方向性を持ったリアルタイム・オンライン・システムは国内初だった。

石崎と島川には後日談がある。

「銀座通りを逆立ちで歩いてみせる」

と島川が言った一件である。

システムが無事に稼動したとき、石崎がそのことを持ち出すと

「まだそんなことを覚えていたのか」

川島が言った。

「あのときはあのときだ。キミは論語を知らんのか」

「知っていますよ」

「なら分かるだろう。君子豹変す、だ。だからオレは豹変した」

~~~~~ 補注 ~~~~~

太政官札 江戸幕府を倒した維新政府は財政基盤が貧弱かつ通貨制度を確立できなかった。一八六八年(明治一)五月、元福井藩士・三岡八郎(のち由利公正)の建議により政府紙幣として太政官札を発行した。不換紙幣で「官札」または「金札」と呼ばれ額面は十両、五両、一両、一分、一朱の五種類だった。三井、鴻池など政商の支援のもとで旧幕藩体制の一万石に対し一万両の石高割り貸付を行った。発行総額は四千八百万両だった。当初の通用期間は十三年と定めたが、一八七九年八月末にすべてが回収された。

川崎八右衛門 かわさき・はちえもん/1834~1907。水戸藩(茨城県)の廻船問屋に生まれ、幼名は縫殿助(ぬいのすけ)、諱は「守安」といった。嘉永二年(一八四九)、家業を継いで「八右衛門」を名乗った。翌年、現在の水戸市成沢町の私塾「日新塾」に入り、加倉井砂山に師事して貨殖の実学を学んだ。安政六年(一八五九)幕府に願ひ出て通貨製造の許可を得、江戸・向島の水戸藩江戸下屋敷内に鑄銭場を設けた。

維新後、水戸県産の米を一手に取り扱うことで政商の第一歩を記し、一八七五年(明治七)東京に川崎組(のちの川崎銀行)を設立して為替業務、貿易、セメント業、鉄道、炭鉱といった事業に進出、川崎財閥の基を築いた。川崎銀行はのち足利銀行、常陽銀行、千葉合同銀行となり、川崎信託会社は日本信託銀行を経て三菱信託銀行となっている。このほか旧川崎財閥から出た企業には日本商事、矢作水力、常磐倉庫、東京製線、七尾セメント、日

本ビルなどがあった。

大衆取引化 三井銀行がIBM機を導入したのも同じ理由からだ。大手企業から始まった給与の口座振込みを契機に定期預金や住宅ローン、電気料金、電話料金の引落し、クレジット代金の支払いなどがスタートした。これにより銀行は庶民の資金管理サービスに乗り出した。また都市銀行間取引データ交換システム「BANCS」を構築する引き金にもなった。

初期のCD 預金口座から現金を引き出す窓口取引が簡素化することは明らかだったが、日本ではただちに普及しなかった。大手企業の管理職以上、一定の年収以上といった条件でキャッシュカードを限定的に発行し、かつ同時に届出印が必要だったことと、銀行「窓口」という意識がなかなか抜けないためだった。

内藤恵嗣 ないとう・けいじのち情報技術開発社長・会長となった。

藤田 献 ふじた・けんのちエリック社長となった。

大野 晋 おおの・すむのちユニバーサルシステムズエンジニアリング社長・会長となった。

弾道計算用コンピュータ そもそもENIACがその目的のために開発されたが、それは北アフリカの砂漠で砲弾を射撃する反動で砲台や戦車のキャタピラが砂にめり込んで射程が狂う問題を解決するためだった。砂にめり込む反動分を計算に入れて砲弾発射時の初速、仰角を計算した表を作ったのである。それが一九六〇年代には軍艦にコンピュータを積載して随時計算するまでになっていたことになる。

141 EDPジャーナル

第四百十一

EDPジャーナル

一

一九六五年に発刊された『コンピュータ白書』は、国内外のコンピュータ産業についてまとめた初めての出版物だった。

それは、限られたごく少数の人々が個別に会い、文書を交わしながら情報を共有していた。特別な時代<sup>レ</sup>の終焉を意味していた。白書を手に入れさえすれば、国内や海外のコンピュータ事情が理解できるようになったのだ。

このころになると、日刊の全国紙でもコンピュータにかかわる記事が少しずつ掲載されるようになっていた。当初はもちろん産業面の片隅に、わずかに記事が載ったに過ぎなかった。

そういう中で日本工業新聞が一九六五年に「コンピュータピアに架ける橋」と題してアメリカのコンピュータ事情（副題「電子計算機の新時代 コントロール・データ物語」）を連載したのは、あまりにも冒険的だった。

主要な新聞メディアがコンピュータにかかわるニュースを一斉に報道したのは、一九六〇年九月一日が最初である。朝日、毎日、読売、産経、日本経済、日刊工業、日本工業、電波など日刊各紙がアメリカIBM社との電子計算機基本特許問題が妥結したことを報じた。

ただしそれは、電子工業の自由化にかかわる日米間の交渉という意味であつたし、各紙が扱った主な理由は相手が世界最大のコンピュータ・メーカーであるIBM社、日本側が通産省だったからにほかならない。ビッグネームであればこそ、一般紙が活字にした。

IBM技術導入問題大詰めへ

日米間で了解成立 近く外資審議会で審議

技術提携メドつく／IBM電子計算機の国産化

マシン部門で5%／電子計算機IBMの特許料

IBM提携妥結／内容はさきよう発表

パテントをメーカーに公開

通産省IBM社の意見一致

といった見出しが紙面に躍った。



マスメディアはそれぞれ特性を備えている。

政治、社会、経済、文化、教育、宗教、芸術、地域、スポーツといった分野を幅広く、より分かりやすく多くの人々に知らせることを旨とする総合紙、地域の動きを総合的に報道する地方ブロック紙、証券・金融の視点から産業の動きを追跡し投資家に詳細な情報を提供しようとする経済紙、産業界とともに深く潜行して情報の深層を捉えようとする専門紙、業界紙など多種多様なメディアがある。

やや余談だが、いつだったか、全国に「新聞」と名の付くメディアがどれほどあるのかを調べたことがある。

日刊の一般紙、経済紙、産業界紙、スポーツ紙、夕刊紙、ブロック紙、地方紙、専門紙、業界紙など、不特定多数の有料購読者を対象にしたメディア（いわゆる「商業紙」）は約八百五十、このほか特定の地域で配られる有料・無料のコミュニティ・メディアや、企業グループや団体の機関紙を加えると二千を軽く上回る。

それぞれに社主・主幹がおり、編集長がいる。仮に一つのメディアに十人の記者が所属しているなら、およそ二万人の「新聞記者」が全国を駆けずり回っている計算になる。一媒体に記者が二十人いるとすれば四万人。

そんなものなのか、というのが正直な感想だった。しかし二万人ないし四万人が、人から聞いた話を活字にするだ

けで飯を食っているというのは、よく考えれば驚くべきことではないか。

ただ、古くは活字を拾って紙面を組み上げ、近年ではDTP (Desk Top Publishing) とうかCTS (Computer Typesetting System) というか、ともあれコンピュータで版面を作るのは印刷会社の仕事であるわけだから、つまるところ「新聞記者」というのは活字すら生み出していない。だが江戸の瓦版・読売の時代から日本人は識字率が高く、ゆえに活字が大好きで、かつ好奇心、知識欲があつて経済的に豊かなのである、ということになる。

## 二

一九六八年の五月五日、コンピュータを専門に扱う初めての「新聞」（の体裁を整えた）『EDPジャーナル』が創刊された。

その創刊号から第五十号まで、奇跡的に現物が残っていた。二つ折りにした痕が残っているものの、保存状態は良好で、破れやシミはまったく発生していない。数年前の印刷物といっても、おそらく通用するであろう。

情報処理産業の古株は、

——よく、写真の現像屋さんと間違われた。

と苦笑する。

写真の現像はDPE、こちらはEDPである。

「エレクトロニック・データ・プロセスシング」のことで、こんにちでは一般に「情報処理」といえば通る。だがこの時代、「情報」というのはスパイを意味していた。多分に映画「007」シリーズが影響している。

創刊号はタブロイド判で十二ページで一部百円、隔週刊なので年二十四回、年間講読料二千四百円だった。発行は東京都港区芝公園十八号地にオフィスを置いたEDP出版社、編集兼発行人は鈴木惣一とある。

鈴木は宮崎市青島に生まれ、一九四〇年（昭和十五）産経新聞に入社した。一九四八年産経新聞東京本社の社会部部长、論説委員、編集局次長を経て五八年産経系列の「日本工業新聞」取締役編集局長、六一年常務に昇格した。重工業および、独占禁止法に造詣が深く、『重工業論』の著書もある。

この年、日本電子計算機開発協会に移り、広報担当理事を務めていた。稲葉秀三はまだ産経新聞社長の職にあったが、鈴木は稲葉の意向を受けて協会に移ってEDP出版社の運営を見たと考えていい。

EDP出版社は日本電子計算機開発協会が会員向けに発行していた機関紙『電算経営新聞』の編集部門を母体に発

足した。おそらく稲葉は産経系列にコンピュータ産業に特化した新聞を加えたかったに違いない。

ところが『EDPジャーナル』がまだ軌道に乗らずにいた六九年十二月三日、鈴木が俄かに死去してしまった。肝硬変だった。享年六十二。

その創刊号に鈴木は次のような「発刊のことは」を載せた。

わが国のコンピュータリゼーションは、第三世代のコンピュータ利用を契機としまして新たな段階に入りつつあります。それはコンピュータと通信系とを結ぶテレ・コミュニケーション時代が、いよいよ開かれつつあるということにもなります。

またこれを別の側面からみれば、現代の産業社会における情報革命の到来を意味するものでもありません。

（中略）

そこで、われわれはこの新聞を次のような性格のものにしたいと考えています。

一、情報処理の開発に関連する企業、行政機関、各種団体などを含む広義の経営者、管理者、その他一般の人達の知識、技術、経験の交流をはかり、実際に役立つ媒体としたい。

一、当面の最大課題であるコンピューター人口の増加に  
寄与するものとしたい。

一、情報処理体制の発展のため、各分野、各層の協力と  
交流の媒体としたい。

三

その創刊号は次のような内容だった。見出しだけ拾う。

一面

発刊に寄せて

通商産業大臣・椎名悦三郎

郵政大臣・小林武治

標準化を国際的に／電子協、米欧団体と連携

相互援助の契約…日電・ハネウエル契約

ルーマニアから研修生

標準化や輸出対策に重点…電子協の事業計画

情報産業の多彩な可能性…岡田富士通社長講演

二面

支援を惜しまず

日本電子計算機開発協会会長・平田敬一郎

EDP啓蒙に期待

日本電波塔社長・日本EDP社長・前田久吉

会員拡大・組織強化

七月には視察団も派米 日本計算センター協会

東芝青梅工場稼働を開始

と鈴木は続けた。  
——当分は試行錯誤的な結果とならざるをえないとも思  
われますので、読者各位のご指導と、ご支援のほどを切に  
お願い申し上げます。

普通、「当分は……」以下の文言は、意地でも言わない。

恥も外聞もなくそう記したのは、編集者としてまことに正直  
な気持ちだったのであろう。

鈴木にとっては全く未知の分野であったし、紙面の内容、  
記事の配置、取材方法、購読料や広告収入など、何から何  
までが手探りの中だった。業界初の専門紙を発行していく  
には、よほどのベテランでも勇気が要る。そう表現せざる  
を得なかった。

情報処置本部を新設…富士通

三面

メーカーの営業・情報組織と一体

川鉄商事、U418導入

各種学校として認可…日本電子計算機専門学校

東芝 新機種発表…T1100E/T1100M/T1

500/三洋も三機種発表/電子式卓上計算機LSI

を採用

四面

流通革命とEDP…森竜雄

高千穂交易に優秀賞…米国パロース社から授与

五面

教育工学の新領域/教育における電子計算機の利用…坂

元昂

ポインタ・レビュー…黒崎九

対話方式のCAI開発

N1240出品・ポーランド国際見本市に

六面

コンピューターはこう使われている…大塚製靴株式会社

七面

計算センター訪問 CDC3600センター

OUK9300導入…森永製薬といづみや

八面

資料…情報産業とは何か

九面

入門講座…システム入門

アプリケーションプログラムのいろいろ…南条優

十面

案内 第三十六回ビジネス・ショウ/産業能率短期大学

EDP研究所管理課/日本科学技術連盟/日本事務能率

協会ビジネススクール/日本能率協会/HITACユー

ザー研究会/ユニバック研究会/マネジメント・サイエ

ンス・クラブ

十一面

新刊紹介・グラフ化のアイデア…奥村誠次郎

最終面

日本ユニバック全面広告

日本ユニバックの広告にいわく、

**小規模から大規模までの実績を誇る**

**ユニバック・リアルタイム・システム**

リアルタイム時代を常にリードする最先端のコンピューター技術/最高のコンピューター思想/すぐれた経験を誇

る多数のコミュニケーションエンジニア

——ユニバックは本格的なりアルタイム・システムの実現を推進しています。近畿日本ツーリストの旅行情報サービス、川崎製鉄の営業情報システム、富士銀行のオンライン・バンキングをはじめ大規模なシステムから小規模なものまで……ユニバック・リアルタイム・システムは着々と完成されつつあります。

電子計算機の専門企業日本ユニバック株式会社

本社／東京都千代田区大手町一―

営業所／大阪・名古屋・札幌・仙台・広島・福岡

日本ユニバックはこれからほどなく東京・赤坂に本社を移しているので、「千代田区大手町一の一」という住所を残すこの広告は、歴史の証人ということになる。アルゴ21創業者の佐藤雄二郎が労働省の職安オンライン・システムを受注したのは、大手町に本社を構えていたときだった。

ついでなので他面に入っている広告も紹介しておこう。

一面「東亜燃料工業」

二面「日本電気」

三面「東芝」

四面「内田洋行」

五面「三菱電機」

六―七面「日本計算センター協会」

六面「日本信号」

七面「東北金属工業」

八面「三菱事務機械販売」

九面「富士通」「トッパン・ムーア」

十面「日本電子計算機専門学校」「開発計算センター」

十一面「日本電気精器」「三菱プレシジョン」

このとき「発刊に寄せて」と題して名を連ねた人物——通商産業大臣・椎名悦三郎、郵政大臣・小林武治——のコメントはどのようなものであつたらうか。どうせ事務当局者が、新聞社の要請に従って原稿を起こしたのではあつたにせよ、それだけに当時の施策推進者たちの認識が表明されているということになる。

### 椎名悦三郎

現在わが国の情報処理の発展段階は、米国に次いでおおむね世界第二の位置にあるものと考えられるが、米国との間の格差はコンピュータ・ギャップといわれるほど、極めて大きなものがある。また情報処理サービスを事業として行なう情報処理産業も、年間数百億円の規模まで産業規模

の急速な拡大を示しているが、オンライン・タイムシェアリング・システムが着々と軌道に乗りつつある米国の情報処理産業と比較すると、質的にも大きな較差があり、また産業規模も米国の数十分の一の規模にしか過ぎない実情にある。

通産省としては、既に十数年来電子計算機技術と電子計算機産業の発展に努力を傾注し、更に最近数年来ソフトウェアを中心とする利用面の振興に努めてきたが、これらの諸政策を抜本的に拡充し、情報処理の発展のための基礎づくりに邁進していきたいと考えている。

### 小林武治

現在はテレ・コミュニケーションの時代といわれておりますが、電子計算機と電気通信が結合したデータ通信方式の登場により、さらに、新しい画期的なコミュニケーションの分野がひらかれ、いまや世界はいわゆる情報革命の時代に突入しつつあります。

データ通信は、わが国の産業および企業経営の質的高度化をもたらすばかりでなく、社会の各領域における近代化を推進する大きな原動力となるものであることを確信してやみません。かかる状況にかんがみ、日本電信電話公社の電信電話拡充第四次五カ年計画の大綱におきましても、積極

的にデータ通信施設の拡充がはかられているところであります。

通産省は「ソフトウェアを中心とする利用面の振興」といい、郵政省は「テレ・コミュニケーションの時代」と言う。両者の指摘はともに間違いではなかったし「情報化」という共通の用語を使っていた。しかしどのような方向を目指すのかという点では、一致していなかった。

というのはこの当時、政治家や官僚の多くはコンピュータと通信が本当に融合するとは考えていなかった。以後そっぽを向いたまま「情報化」という同床異夢を描いた二つの省のコメントが、「コンピューターと通信の融合」を標榜した新聞に並置されているのも、滑稽といえば滑稽、皮肉といえば皮肉だった。

また、通産省はソフトウェアというものを「電子計算機の利用手段」というレベルでとらえていた。それは喩えれば、扇風機を回す部屋、その風を受ける人々がすでに存在しているという前提、さらにプロペラが回って風が起きるための空気というものが、無償かつ無尽蔵に存在しているという前提に立っていた。

だが、空気から作らなければならないのだということ、その空気を世の中に満たすには大量の樹木が必要であって、

それには莫大な費用と手間がかかるのだという認識は、少なくともこの時点では表明されなかった。

公害による大気汚染をいかに解決するか、京浜工業地帯や四日市工業地帯などの工場が莫大な投資を強いられたのと歩調を合せるように、ソフトウェアの重要性が認識されていったのは、何とも妙な符号であった。

#### 四

以後の紙面から、トピックを追ってみる。

第二号（六八年五月二十日付）では、全国地方銀行協会による為替データ交換システムが七月に稼動することを伝えている。

第四号（六月二十日付）の一面トップは

日本の行政にPPBS

各省庁に研究熱／経企庁にSA調査室設置

とある。

PPBSは「Planning, Programming & Budgeting System」のことで、政府機関の予算を決めるに当たって、五年から八年の長期目標を設定し、費用対効果を測定しつつ最大の

効果を生み出すやりかたを選択するというものだった。

アメリカのジョンソン大統領が打ち出した「Creative Federalism」（創造的連邦制度）がその成功例とされ、管理行政から「福祉国家への転換」「問題解決型行政への移行」、すなわちサービス行政への転換が提唱されていた。この記事は六九年四月二十日付第二十四号に引き継がれた。

高度化する省庁のコンピューター利用 大蔵、各省へ働きかけ／PPBSのケース・スタディ

がそれだ。

第七号（八月五日付）には次の見出しが躍っている。

ユーザー団体統合の動き

共通課題に対処／IBMユ協など働きかけ

その三日後にEDPユーザー団体連合会が発足した。母体となった日本電子計算機開発協会がユーザー団体の統合を積極的に推進していたのだから、同紙がその情報を事前に入手していたのは当然だった。

このほかでは

六八年六月五日付

ソフトウェア標準化の将来性などを諮問  
電電、電気通信技術委へ

六八年九月五日付

日本メモレックス設立

十一月二十日付

工技院 EDP標準化に乗り出す

五年間でJIS完成／調査会に情報処理部会設ける

六九年二月五日付

郵政審議会にデータ通信特別部会設ける

電気通信制度を再検討／民間との分野調整が一つの焦点

技術の標準化と通信回線利用の条件付開放が情報処理産  
業にとっての課題となっていたことが示されている。この  
テーマに関連する記事は、その後も頻繁に現われ、編集部  
はしっかりマークして追いかけていた。

そこにとんでもないニュースが飛び込んできた。

六月二十日付

注目されるIBMの価格改定  
ハード、ソフト分離が焦点  
成行き見守る国産メーカー

である。

このことは稿を改めて書く。



## 補注

前田義寛 まえだ・よしひろ／1935～ .. 東京に生まれ早稲田大学中退後電気新聞社に入り六一年に独立して六六年PR誌や社内報、社史などを編集を受託する株式会社インダストリアル・パブリシティ・エージェンシーを設立した。主要な著書に『コンピュータピアに架ける橋』『裸のコンピュータ自分史』『空翔けるM&A経営・北川淳二』『わがソフトウェア人生・丸森隆吾』などがある。

『コンピュータピアに架ける橋』 六〇年代、IBM、UNIVAC、NCRといったメーカーに伍すまでに成長し、ベンチャーの星々と脚光を浴びたコントロール・データ(CDC)社について、その成長過程を描いた。日本工業新聞に連載され、伊藤忠電子計算サービスが書籍として刊行した。

椎名悦三郎 しいな・えつさぶろう／1898～1977。後藤新平の甥として岩手県に生まれ一九二二年東京帝国大学を出て農商務省に入った。五五年の総選挙で当選、五九年岸信介内閣で官房長官に抜擢され六五年佐藤栄作内閣で外相となった。日韓国交復興を実現し七二年から四年余にわたって自由民主党副総裁を務めた。

小林武治 こばやし・たけし／1899～1988。長野県に生まれ一九五三年の参院選で静岡県知事から当選した。第二次佐藤内閣で郵政相、第三次佐藤内閣で法相兼自治相を務めた。

CAI Computer Aided Instruction : コンピュータを利用した教育研修システムのことで、実際にシステムが具体化したのは一

九八〇年代だった。コンピュータの処理能力ばかりでなく、ユーザー・インターフェースやカリキュラムの整備などが必要だった。CAIから「CAE (Computer Aided Education)」が派生し、こんにちの教育機関におけるコンピュータ利用に結びついている。日本メモレックス 米IBMプラグコンパチブル・マシン(PCM)メーカーであるメモレックス社と兼松江商が折半出資で設立した。資本金は一億円だった。IBM社の大型汎用計算機に接続してIBM社の純正品と同等もしくはそれ以上の性能で動作する磁気テープ装置や磁気ディスク装置、磁気テープなどを開発・販売した。現在のパソコンなどでは本体とディスプレイ、プリンター、外部記憶装置などメーカーが異なっても接続できるのが当然だが、一九六〇年代から七〇年代にかけてはコンピュータ・メーカーが接続インターフェースを公開していなかったもので、技術力がないと互換機は作ることができなかった。一九八八年に社名を「メモレックス・テレックス」に変更した。

# 日本IT書紀 08 宜試篇 卷之十九 先驅

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。