

日本 N C R の活動

わが国へのセルフ・サービスの導入に際しては『商業界』が重要な役割を果たしたが、いまひとつの要素として日本 N C R の活動も見落としはならない。上の『商業界』がセルフ・サービス導入の精神的要素とすれば、日本 N C R の活動はその実体的要素をなすといえることができる。

日本 N C R はわが国での歴史は古く、前身の米国 N C R 外国部はレジスターの市場開発と販売のために、1906年から横浜において営業活動行っていた²¹。1920年にわが国において法人格を有する会社として設立された後、1935年にはザ・ナショナル・レジスター・カンパニーと資本・技術提携が行われた。戦時中の活動は一時中断したが、1948年には米国 N C R と特許料に関する契約を締結した²²。そして1949年より法律に基づき再建された最初の米国企業として事業を再開したのである。

1. モデルとなったアメリカ流通システム

1952年5月、日本 N C R の長戸毅は翌年1月まで米国 N C R 本社（オハイオ州・デイトン）へ海外派遣された²³。米国 N C R の部課長代理ベルナルド・トルヒリョは長戸に対し「ミスターナガト企画の勉強も良いけれど、直ぐにマスターするでしょう。それよりも、一番大切なのは日本のお客様が繁盛することです。多分日本は、米国と同じような社会構造とか流通システムが展開することになるでしょう。だから米国の流通機構やシステムを勉強して行って、日本のお客様のためにそれを広げなさい。それがあなたがアメリカにきた最大のおみやげです。市場が拡大されれば、後はだまっていってもレジスターは売れるはずですよ」と考えを述べた。また米国スーパーマーケット協会の初代専務理事を務めた M・M・ジンマーマンも長戸に対し「ミスター・ナガト。スーパーマーケット・インダストリーは必ず日本でも成功するでしょう。これは日本にとっても非常に良いことです。食料品店の発展という狭い問題ではなく、それを取り巻く産業が大発展をとげていくでしょう。軽工業の一大発展なのです。パッケージング、ディストリビューション、フードインダストリーなど、など。きっと成功します」と、励ましたのであった²⁴。

アメリカにおいてすでに成し遂げられた流通機構の変化について、経験した

そのプロセスやこれから我が国で生じるであろう変化についてのアドバイスが行われた。近い将来日本においても、アメリカ同様の流通システムや流通構造が成立していくであろうことが、示唆されたのであった。

しかし日本NCRのトップはわが国でのセルフ・サービス導入はまだ時期尚早との決論であった。再度米国NCRによる日本NCRトップへの説得があり、ようやく1953年5月に同サービス導入についての小売店への働きかけが了承されたのである。しかし当時NCR制6000号レジスターが1台100万円近くしていたこともあり、スタート直後は1件の照会もなかったのである。

紀ノ国屋を利用したことのあるNCR会長ヘインズ氏夫人の「青山に紀ノ国屋というのがあって、外人客ばかりだからひょっとすると…」とのアドバイスがあり、同年春から紀ノ国屋への説得が始まったのである²⁵。

2. レジスター使用についての啓蒙

小売店がレジスターを使用することで享受されるであろう効果が述べられ、保有することを呼びかけられた。レジスターの効用として、以下の点が主張された。

(1)その表示器がイチイチ取引高を表示するため、店頭の販売が明朗になる。

(2)レジスターは正直を教えることができる。

(3)レジスターはお店信用増す。

(4)レジスターは商店経営者に最も大切な指針を与えるものである。

(5)レジスターは知らず知らずに商店にあり勝ちな、知らぬ間に消えていくお店の利益を確保する。

(6)レジスターを使用することによって作られる記録は頭から覆いかぶさって来る税務署に対抗する唯一の証拠書類である²⁶。さらにレジスターの扱い方やその機能、レシートの見方などが『商業界』紙面において何度も詳しく解説された。同時に、レジスターについての広告宣伝が巻末や巻頭で繰り返し行われたのである。

3. 先駆的セルフ・サービス方式導入店へのアプローチ

日本NCRはレジスター販売の一環として個別店舗へセルフ・サービス採用に関わる活動を行った。紀ノ国屋、大友、ハトヤにおいての日本NCRの当時の活動状況を簡単にみてみよう。

(1)紀ノ国屋

日本NCRによる紀ノ国屋への初めての働きかけは1953年の早春、紀ノ国屋経営者増井徳男に対し副社長後藤達也により行われた。それは、アメリカでは生鮮食料品や乾物を販売する小売店はどこでもセルフ・サービスという方式を採用して、客は自分で店内の商品を選んで一括清算をする方式をとっている。これからはこういう売り方が日本でも主流になるはずだ。アメリカ人客の多い紀ノ国屋がセルフサービス化すれば、アメリカ人は慣れているので抵抗はないし、店員一人が対応する客の数もずっと増えるはずだ。セルフサービス化についてのノウハウは、日本NCRが責任をもってご説明しよう、と後藤は懇切丁寧に口説いたのであった²⁷。「紀ノ国屋のビジネスを成長させていくには、PX部門（アメリカ軍の求める清浄野菜や果物をポスト・エクスチェンジに納入する部門）を強化するよりも、民間の在日アメリカ人を対象とする店売の比率を上げていく必要がある」。増井がこう判断していたときに、日本NCRの「セルフサービスを採用してみませんか」との誘いは、ちょうど増井の秘めた構想にはずみをつけるものだった。これが実現すれば、紀ノ国屋は日本で初のセルフサービス店になることができる。アメリカ人客に買い物をもっと手軽にしてあげられる。そして、青山の店の売場面積をもっと広くとり、多数のお客様に来てもらえるようになる。

セルフ・サービス方式を導入するための日本NCRによる集中講義は十ヶ月続いた。セルフサービスについてのシステムについて勉強を進めるかたわら、その原理を確かめるかのような準備がおこなわれていた。オープンケース、 Gondola、ショッピング・カート、ショッピング・バッグは確保できた。あとはこれらすべてを包み込む店舗の建設だった。これまでの店舗ではどうしても狭すぎた。お客様にカートを押して歩いていただくには、通路を広くとらなくてはならない。レジスターを置いて清算し、買い物を袋に詰めるサッカーのスペースも新たに作らなければならない。テキストにあるアメリカの原形によれば、売場面積の三分の一ほどが、このキャッシャー部分にとられてしまう。そこで、これまでは倉庫とバックルーム（作業室）にあてていた部分までを売場として使用することにして、新たなバックルームは店の裏側に設けた。売場面積6坪の青果店は、一挙に40坪のスーパーマーケットに変わった²⁸。

(2)大友

大友は戦前から日本NCRとの取引があった。新型6000号レジスターの販売の一環としてセルフ・サービス導入の働きかけが行われた。

「うちでは戦前からNCRのレジを使っておりました。そのような関係で日本NCRのセールスの人がよく遊びにきていました。終戦後占領軍が京都にも入ってきて、PXにレジを接收されたのでした」。「日本NCRさんから東京の青果店でNCRの新型レジをいれた店があるのでと、見学に行くお誘いを受けたのです。青山の紀ノ国屋さんに何度もお伺いしました。部門別管理が可能なレジで店売部門を強化する必要を感じていた折り、レジを2台購入し、セルフサービス導入に踏み切ったのでした」²⁹。

大友のセルフ・サービス採用状況と日本NCRの活動状況については1954年12月19日付け京都新聞の「京都政経アラカルト」欄でセルフ・ショッピング日本版として取り上げられ、開店直後の模様が紹介されている。「アメリカ映画によく見る、買い物はお客さんが勝手に、好きなものを好きなだけバスケットに入れて出口のレジで勘定を払えばOK 式の“セルフ・ショッピング”日本版が生まれ、話題をまいている。京都市東山区五条橋東二丁目株式会社大友（資本金80万円、社長生島伍一郎）という食料品店で日本NCRの長戸プロモーション部長の設計と指導で半年間プランを練ったあげく新システムに切り換えたもの。このシステムは東京にたった一軒、外人相手の青果物店をやっているが、おカミさん連中相手にシオザケの切り身までを扱う点、日本最初のセルフ・ショッピングだと鼻が高い。アスファルト・タイルを敷きつめ20本の蛍光灯もまばゆく、在来の『乾物屋』の感じとまるっきり違う店構えに最初オッカナビックリ入りそびれたお得意さんも段々なれて、商品が取りやすいように陳列されているとつい余分の買い物もしたくなるテナあんばいで新装開店10日間に客数も売上も2割伸びスベリ出しはまず好調。しかし表を総ガラス張り、開閉トビラのパチンコ・ホール・スタイルに改装するには、『もう1年ぐらいお客さんを訓練しまへんとなア』と構えはなかなか慎重だ」³⁰と報道されたが、京都においての販売方法に対する保守性の存在から大友に続きセルフ・サービスを採用する店舗はその後数年間現れてこなかった。

(3)ハトヤ

ハトヤ創業者西端行雄は紀ノ国屋や大友がセルフ・サービス方式を採用して成果をあげていることを知り、同サービス導入については意欲的であった。しかし、日本NCRはハトヤへの導入には当初慎重な態度を示したのである。その理由は以下の懸念が存在したからであった。

A店があまりにも小さかった（約8坪）。

B衣料品では前例がなかった。

C食料品と違って、衣料品では店員の説明が必要であると考えられた。

Dお客が十分な商品知識を持っているとは思えなかった。

それに対して西端は「最近のお客様の商品知識はずいぶん高いし、いろいろ書きこんだショーカードを使えばやれないことはない」と反駁した。そして、日本NCRのセルフ・サービス導入チームと連日連夜セルフ・サービス店創設に向けて会議が続けられた。その結果、売る商品は靴下と肌着だけにしぼり、他の商品部門はすべて思いきって棄てる決断をしたのであった。陳列台についても、今までの全部やめにして店内の通路を広くとり、その両側に商品を並べるのと同時に壁一面に棚を作って、性別・部門別・年齢別・値段別に商品を揃えてショーカード（紳士物なら体重・身長を書く）をつけて、手にとると分かる工夫をした。また、レジの場所も表入口に置くことにしてアメリカにおいても前例のない、日本で最初の衣料部門だけのセルフ・サービス店を誕生させたのである³¹。

²¹ 米国NCRは1884年にジョン・H・パターソンによりオハイオ州デイトンで創業された。当時、多くの小売店主は店員が性格に仕事をし不正を働いていないと確信できる管理方法がなく困っていた。商品とサービスの正確な取引記録に対する市場ニーズが存在した。NCR『NCR（1884-1922）キャッシュ・レジスター時代』NCR Corporation, 1984年, 5~11頁³¹。

²² 米国NCRとの契約許認可月日は1951年1月24日であった。『有価証券報告書総覧日本エヌ・シー・アール株式会社』1977年11月30日, 大蔵省印刷局発行。

アメリカにおいて第一回スーパーマーケット協会総会は1937年に開催さ

れているが、米国NCRは同総会に参加して製品の展示を行っている。

²³ 米国NCRは海外のエージェントに対して、デイトンに販売成果だけでなく販売方法や体験も報告するよう指導を行い、アメリカの仲間と情報交換をし合うように奨励している。同上，19頁-シ。

²⁴ 長戸毅『流通革新－日本の源流』同友館，1991年，4～6頁-シ。

²⁵ 同上，12～13頁-シ。

²⁶ 「レジスターを買う方法」『商業界』1952年2月号，62～64頁-シ。

²⁷ 平松由美『青山紀ノ国屋物語』駈々堂，1989年，77～78頁-シ。

²⁸ 同上，90～91頁-シ。

²⁹ 生島敬一郎1997年8月談。

³⁰ 京都新聞，1954年12月19日付け「京都政経アラカルト」。

³¹ 西端春枝『縁により縁に生きる』パルス出版，1994年，116～118頁-シ。