



温故知新 編 第4回

「流通革命」前夜の物流市場

日本が本格的な高度経済成長期に突入した昭和三〇年代後半から四〇年代初頭にかけて、国内貨物輸送量は爆発的に増加した。それを支えたのがトラック運送だった。ただし、当時はまだ荷主による自家物流が中心で、トラック運送事業者のサービスレベルには課題が多かった。営業倉庫事業者も荷主のニーズに十分対応できていなかった。

当時、物流は自前主義だった

「なるほど、当時の状況を知るには、新聞の座談会記事というのはいいですね。荷主も結構登場してらんですか？」

当時の状況は、座談会記事を読むとつかみやすいという美人弟子の言葉に編集長が納得顔で聞く。

「はい、ずいぶん登場されています」

「その人たちの肩書は何ですか？ まだ物流なんとかという部門はありませんよね？」

美人弟子が自分のメモを見ながら答える。

「もちろん物流も物的流通もまだ言葉として生まれていませんから、部門名称には出てきません。部署名としては、わかりやすい名称が多いです。たとえば商品課、製品管理課、発送課、倉庫課、運輸課、輸送課、業務課といったものです。それらが所属している部門としては、営業部、製品部、業務部などといったところが出てきます。座談会は、課長さんの登場が多いので、課になっていますが、実

際は、たとえば発送係というように、係という部署も多かったと思います」

「なるほど、仕事内容そのままというか、文字通りの専門部署といった感じですね。たしかに、おっしゃる通りに、課のレベルならいい方かもしれません。昔は係レベルが多かった感じがしますね。ところで、座談会によると、それらの荷主さんは、当時どんなことに関心を持っていたんですか？」

編集長の質問に、体力弟子が表を取り出してみんなに配り、説明を始める（次頁表参照）。

「その前に、この表を見てください。昭和三五年（一九六〇年）から三九年までの五年間の輸送量の推移と輸送機関の分担状況を示したものです。トンベースで見えています。見ればおわかりのように、輸送量は、三五年が一五億トンだったんですが、三九年には二六億トンと五年間で一・七倍になっています」

「なるほど、輸送量ががが伸びてますね。さすが、高度成長期だ」

編集長が感心したような声を出す。じっと

- 大先生 物流一筋三十有余年。体力弟子、美人弟子の二人の女性コンサルタントを従えて、物流のあるべき姿を追求する。
- 体力弟子 ハードな仕事にも涼しい顔の大先生の頼れる右腕。
- 美人弟子 女性らしい柔らかな人当たりで調整能力に長けている。
- 編集長 物流専門誌の編集長。お調子者かつ大雑把な性格でスケスケものを言う。
- 女性記者 物流専門誌の編集部員。几帳面な秀才タイプ。

輸送量と輸送機関分担率の推移(昭和35-39年度)

	年度	総輸送量		国鉄		私鉄		自動車		内航海運	
		百万トン	35年=100	百万トン	35年=100	百万トン	35年=100	百万トン	35年=100	百万トン	35年=100
輸送量	35	1,533	100	195	100	43	100	1,156	100	139	100
	36	1,842	120	206	106	45	105	1,437	124	153	110
	37	2,012	131	202	104	46	107	1,602	139	162	117
	38	2,379	155	206	106	47	109	1,948	169	177	127
	39	2,633	172	207	106	52	121	2,210	191	165	119
分担率	35	100%		13%		3%		75%		9%	
	39	100%		8%		2%		84%		6%	

自家用・営業用別トラック台数の推移 (台)

	合計		営業用		自家用	
	台	百万台	台	百万台	台	百万台
35	1,315,625	100	166,170	100	1,149,455	100
39	2,491,522	189	246,356	148	2,245,166	195

自家用・営業用別トラック輸送量の推移 (百万トン)

	合計		営業用		自家用	
	百万トン	百万トン	百万トン	百万トン	百万トン	百万トン
35	379	100	777	100	1,156	100
39	607	160	1,602	206	2,209	191

表を見ていた女性記者が何かに気が付いたように呟く。

「あら、輸送量の伸びのほとんどは自動車が吸収しているんですね」

弟子たちが頷く。体力弟子が、相槌を打つ。「そうなんです。まあ、物流の主役はトラックですから当然といえば当然なんです。輸送量の伸びとともにトラック台数も増えていきます」

美人弟子が補足する。

「自動車というのは、営業用トラックと自家用トラックの合計なのですが、その表で明らかのように、自家用の伸びが大きいです。トラック台数で見ると、営業用が一・五倍の伸びに対して、自家用トラックの台数は二倍になっています。輸送量も同じような状況になっています」

「この後、徐々に営業用のシェアが広がっていくと思うんですが、当時は、物流は自前でやるというのが当たり前だったんでしょね？」

編集長が大先生に確認するように聞く。大先生が頷く。

「そう思う。当時は何でも自前主義だからね。物流は、自分の倉庫で、自分のトラックで、そして、自社の社員でやるというのが当たり前だった。もちろん、長距離輸送のように自分ではやりきれないところは鉄道や船舶に依存していた。営業トラックや営業倉庫も自社でやりきれないところをカバーしてもらおうというのが当時の役割分担だったと思う。た

だ、この頃、営業用トラックも勢力を拡大しつつある時期だったことは間違いない」

専業者には任せきれなかった

大先生の話聞き、編集長が何か思い出しように大先生に確認する。

「そういえば、以前、先生から伺った昔話の中で、先生がこの世界に入られた頃は、大手メーカーの場合、百カ所も二百カ所も倉庫を持っていて、工場から倉庫に自家用トラックで在庫を届けていたってことでしたよね？」

「そうそう、おれがこの世界に入ったのは、昭和四〇年代半ばだったけど、いま話題にしている三〇年代後半頃も同じような状況だったと思う。その頃は、顧客に対する在庫確保は、担当営業マンの仕事だったから、営業マンの数だけ倉庫があると言われていた」

「当時は、というか、いまもそうですけど、いま以上に顧客の都合に合わせて物流をやらされていたんでしょね？」

編集長の質問に美人弟子が頷く。

「座談会などでの荷主さんのコメントに『営業用は小回りが効かないから使えない』という内容のものが少なくありません。ですから、お客さんから結構面倒な要請があったでしょうし、それをトラックにしろ倉庫にしろ専業者が担うのは困難だったという状況にあったことがうかがわれます」

体力弟子が続ける。「営業用トラックが増えてきたとはいえ、お

客さんのところに行かせるのが心配だという荷主の声も少なくないですよ」

「そういえば、サンダル履きや上半身はだかのドライバーは困るなどという苦情が新聞に出ていたな」

大先生の言葉に体力弟子が大きく頷き、新聞記事のコピーを見せる。

「ある荷主さんですが、トラックドライバーに『一個のサラリーマンだという自覚を持ってほしい』というような発言をしています」

「組織人としての自覚を持つということですかね。つまり、個人じゃなくて会社を背負ってるんだから、服装や態度をきちっとしるってことでしょうね」

編集長の解説に体力弟子が頷き、別の記事を紹介する。

「これは、別の荷主さんの発言ですけど、発荷主のところでは、それなりに対応しているが、うちを出てから、継続してきちんとしてくれるか、着荷主からクレームが来ないか、ずっと心配だと言ってます」

「なるほど、そういうことが改善されながら、営業用トラックはその後シエアを伸ばしていくってことですね。そうか、ところで、営業倉庫はどんな状況だったんですか？」

編集長が一つの結論を出して、新たな質問をする。体力弟子が答える。

「ある大手の倉庫業者の方が」とにかく倉庫に入ってきたものを方面別に仕分けて包装する、そして発送までやっているのだから、倉

庫も随分進歩したもんだ』と言っています。この言葉は、なかなか変化しきれない倉庫業者さんの実態を逆説的に表しているようにも思えます」

体力弟子の話を受けて、大先生が説明する。

「その頃は、小売店は総じて小さいので、商品を十分に持てるスペースはない。それなのに高度成長とともに品数が増えてきた。結果として、店に置ける商品は限られてくるので、それを問屋がカバーせざるをえない。つまり、小売店が電話すれば、問屋がすぐに持つて行ってやる。ただ、その頃は、問屋も決して大きくはないので、ここでも在庫を十分に持ちきれない。そこで、今度はそれを問屋のそばにメーカーが倉庫を持つてカバーしてやることになる」

大先生が息つくのを待っていたように、編集長が聞く。

「先ほどのメーカーの倉庫が多かったのは、これも一因ですね」

大先生が頷いて続ける。

「このようなサプライチェーンの場合、それらの倉庫での作業は結構面倒なものになる。場当たり的に注文してくるわけだから、出荷作業は必然的に小回りが要求される」

みんなが「さもありなん」という顔で頷く。

「そこで、当時の営業倉庫だけど、この小回りの作業要求には応えられなかったというところが少なくなかったのは事実だ。そうすると、顧客に届ける作業は自家倉庫でやり、営

業倉庫には荷動きの少ない製品を預ける、つまり、当面の出荷には関係ない製品を置いておくという役割を担わせていたといえる」

大先生の言葉を受けて編集長が、独りごとのように呟く。

「小回りの作業要求に応えられなかったということもあるでしょうけど、おれたち倉庫業者がなんでそんな面倒なことをせなあかんのやという倉庫屋さんも結構いたんじゃないでしょうか……」

「間違いなくいた。立地のいいところに倉庫を持つていけば、自然に荷物は入ってくるので、荷主ニーズなんて面倒なことは御免だということも少なくなかったろうな。まあ、気持ちにはわかる。でも、大手の倉庫業者では、荷主のニーズに積極的に対応しようと動き始めていたこともたしかだ」

「二極分化というのは黎明期特有の現象ですね」

『流通革命』が登場した

編集長の結論に大先生が頷く。それまで黙っていた女性記者が、思い出したように、新たな問題提起をする。

「私が調べたところでは、その頃、『流通革命』という言葉がよく登場していたようです。これが『流通技術』とはどう関係するのでしょうか？」

大先生が「密接に関係していたらうな」と言って、説明を始める。



Illustration©ELPH-Kanda Kadan

「かつて経験したことがないような高度成長が進んだ結果、当時の新聞の言葉を借りれば、『大量消費集団』なるものが誕生した。まあ、消費者の購買力が高まったってことだな。一方、朝鮮戦争の特需に應えるなかで、工場における生産能力が急速に高まった。いわゆる大量生産が実現した。そうすると、次に求められるのは何？」

大先生の問い掛けに、女性記者が答える。

「えーと、大量販売体制ですね。それに大量流通体制も、ですね」

「そう、スーパーに代表される大規模な小売店が登場し始めた。つまり、大量生産と大量

販売が現実のものになるにしたがって、必然的に、既存の流通体制は大きな亀裂を生むことになる」

大先生の言葉を受け、美人弟子が続ける。

「小さな問屋さんでは、対応しきれなくなつて、問屋さんの存在価値が問われ、これまでの流通経路そのものが変革を迫られたわけですね」

「ある座談会で、これは新聞記者の方だと思いますが、こんなことを言っています。えー、

『小売への出荷のためのセンターをメーカーが作って、従来問屋がやっていた仕分けを含め、すべてをメーカーが管理している』というようなことです。また、別の方が日通の名前を出して、『醤油メーカーの倉庫から小売配送までを日通がやっている。つまり問屋機能として従来考えられてきた保管、輸送を管理を含めて輸送会社が代行しているんだ』というようなことも言っています。問屋機能がメーカーや輸送業者に移管され始めているということなんでしょうか？」

女性記者が頷き、自分のメモを見ながら続ける。

「そのようですね。メーカーは、それまで生産部門における技術革新を推進してきたわけですが、生産から流通にも目を向けざるを得なくなったようです。大量生産したものを大量流通させるにはどうしたらよいかということのようです」

「メーカーは、いままでは作ることに夢中に

なつて、売ることは忘れがちであつたという台詞もありましたよ」

体力弟子が興味深い指摘をする。それを受けて、編集長がまた結論を出した。

「かつて経験したことがない大量生産・大量流通時代になつて、これまでの流通の制度はすべて否定されることになった。その結果、必然的に流通革命が起こつたということだな」

「さっきから、そう言ってるじゃないですか」女性記者が、そう言つて、編集長をにらむ。

大先生が、笑いながら、もう一つの結論を出す。

「大量流通は、流通経路の問題だけでなく、大量物流をどうするかという課題も提起している。流通技術はそこで登場するけど、興味深いのは、いよいよ行政もその解決に乗り出さざるを得なくなったということだ。それが昭和四〇年に具体化する」

「物的流通元年ですね」

美人弟子の言葉にみんなが「待つてました」という顔で大きく頷いた。



PROFILE

ゆあさ・かずお 1971年早稲田大学大学院修士課程修了。同年、日通総合研究所入社。同社常務を経て、2004年4月に独立。湯浅コンサルティングを設立し社長に就任。著書に『現代物流システム論（共著）』（有斐閣）、『物流ABCの手順』（かんき出版）、『物流管理ハンドブック』、『物流管理のすべてがわかる本』（以上PHP研究所）ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yuasa-c.co.jp>

