



温故知新 編 第8回

# 物流黎明期の取り組みに学べ

日本の物流が黎明期を迎えた一九六〇年代後半、有力メーカーはそれぞれ物流の本来あるべき姿を目指して新たな挑戦を開始した。今日の我々がそこから学ぶべきことは少なくない。日々のオペレーションに追われ、物流管理の原点を見失ってはいないか。先人たちの取り組みはそう問いかけている。

## PD、物的流通、物流の併用

雲一つない秋晴れの中、編集長と女性記者が大先生事務所を訪れた。

「今日はいいい天気ですね。ビルの中にいるのがもったいないくらいです」

「それじゃ、検討会は延期して、外に散歩に行く?」

大先生の言葉に編集長が慌てて否定する。

「それはだめです。締め切りが迫ってますから」

全員が席に着き、お茶で一息入れると、編集長が口火を切った。

「早速ですけど、今日は、昭和四〇年に物的流通という概念が公にされてから以降の動きについてお話を聞きたいと思います。昭和四〇年代前半、えー、西暦でいうと……」

「一九六〇年代後半です」

編集長が年代確認のためノートを見ようとすると、女性記者が何も見ずに答える。

「へー、すごいな。昭和と西暦の関係が頭に

入ってるんだ?」

「感心されるほどのことでもありません」

編集長がさらに何か言おうとするのを大先生が遮った。

「それはいいとして、今日は、昭和四〇年代前半の動き、つまり物流の黎明期についてみてみようということだ」

「そうです。物的流通の登場以降、企業の物流管理になにか変化はあったのかということですね。そう言えば、物流管理という言葉はその頃、つまり昭和四〇年代初めごろには、まだ登場してないんですって?」

編集長が弟子たちを見ながら聞く。美人弟子が答える。

「それが、物的流通が公になった翌年には、物流管理という言葉が新聞に登場しています。企業の物流担当者の間でも使われ始めていたようです」

編集長が、意外そうな顔で呟くように言う。「そうですか、私は、前に先生が、昭和四五年を物流管理元年だということをおっしゃって

- 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 女性らしい柔らかい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。



一本化するために本社に輸送課という一元管理を担う部署を設けたことです。それまでは、工場の物流は製造部門が、製品の保管や輸送は営業部門が管理していて、一貫した輸送が妨げられていたため、輸送課が一元管理をするようにしたようです。本社輸送課は、工場の在庫量、生産能力、輸送能力を把握することが不可欠だったとありますから、工場から特約店までの適時適量の輸送を実現しようとしたんだと思います。それもパレット単位で……」

「なるほど、一定の単位で必要量だけを動かすというのは物流の原点ですよ。それを担う部署が物流部門だったんだ。当たり前といえど当たり前ですけど、そういう話を聞くと何か新鮮な気持ちになるのは、なぜでしょうか？」

編集長が妙な感想を述べる。

「いまの物流が、その原点とかけ離れた存在になっているからじゃないの」

## メーカー物流部門の黎明期

「これも先生から聞いた話だと思っただけです。黎明期の取り組みは、すべて物流の原点を踏まえた取り組みで、学ぶべきことが多いとおっしゃってましたね？」

「それはそうだよ。物流ってという概念が入ってきた、物流管理という管理領域が生まれたと

なると、そもそも物流とは何なのか、物流管理とは本来何を成すことなのかって考えるだろうか？　そこで出てくる答えは、必然的に、すべて本来あるべき、目指すべき姿ということになる。もちろん、それが、すべて現実のものになったかという点と難しかっただろうけど、その目指したところは素晴らしい」

「そこから学べということですね」

「そう、現実には、いま、先進的と言われてる会社は改めて、その方向に向かってる」

「なるほど、いまや、日々の物流に四苦八苦するだけの物流部というのが少なくないですから……」

「えっ、そうなの？　そんな悪口言っていないの？　おれはそんなこと言っていないからな」

「また、そういうこと言う。そう言わせているのは先生ですよ」

「まあ、たしかに、間違ったことは言っていない。存在価値を見失った物流部や物流子会社が少なくないのはたしかだ」

「あれ、これ見てください。おもしろいですね」

編集長と大先生が本質に迫る話をしているとき、女性記者が勝手に話題を変えた。

「これ、荷主の物流担当者の言葉ですよ？　綺麗ごとなんですか、本気なんですか？」

女性記者が興味を持ったのは、運賃に対する荷主の声である。そこには、こんな言葉が並んでいる。

● 運賃を叩けばそれだけ品質に影響する  
● 運賃を叩いて物的流通費を削減するというような考えは邪道だ。輸送手段、経路などを内部的に改善していくのが本筋だ  
● 安全、確実であることが運送の絶対条件だ。その輸送価値に対しては適正な運賃が支払われねばならない

声に出して読んでいた編集長が、笑いながら「かなりの部分、綺麗ごとじゃない？」と言う。それに女性記者が異を唱える。

「でも、これ社名も担当者名も実名ですよ。かなりの部分、本音じゃないですか？」

二人のやり取りを受けて、体力弟子が意見を言う。

「こちらの記事を見てください。化粧品メーカーの担当者の言葉ですが、『帰り便で安くするのでウチに荷をくれ方式のセールスが相変わらず多いが、当社の場合、その手の業者にはお引き取り願うことにしている。そういう会社に限って、付き合い始めると、ほどなく運賃アップを交渉してきたり、輸送の質が劣ったりする』というようなことを言っています。かなりの部分かどうかはわかりませんが、単に運賃が安ければいい、運賃は叩くものという感覚を嫌う物流担当者もいたようです」

大先生が続ける。

「当時、物流の取り組みに熱心なところでは、『運賃を叩くこと』で物流コストを下げようと思っただけで、効果は小さいし、後遺症が心配だ。物



Illustration©ELPH-Kanda Kadan

流コストは仕組みで落とせ。それをやるために物流管理が存在する」という考えが支配的だったと言っている

大先生の言葉に編集長が感心したように、何度も頷いて言う。

「なるほど、かっこいいな。物流管理に運賃を叩くなどという方策はないってことだ。でも、たしかにそうですね。物流という概念が仕組みそのものですから、それを管理する物流管理は仕組みの見直しを本筋にするわけだ。うん、おもしろい」

体力弟子が、別の興味深い取り組み事例を紹介する。

### 販売に直結した在庫を持つ

「仕組みという点では、この取り組みも興味深いです。ある製薬メーカーですが、顧客への出荷拠点とそこに補充する在庫拠点との機能区分を明確にするということです。特に出荷の拠点については『販売と直結した在庫を持つ。出荷に合わせて在庫させる』という表現を使っています。つまり、営業の都合などで在庫をたくさん持つことはやめようというまさに本筋の取り組みです」

美人弟子が、編集長を見ながら、また別の事例を紹介する。

「在庫の配置については、輸送力の不安定さをカバーするために顧客のそばに在庫を多く持つてしまうというケースもあるようです。たとえば、これは食品メーカーの話ですが、全国一二五カ所に自家倉庫を配備したそうです。そこにたくさん在庫を置いておくようですが、それは、国鉄を始めとして安定した輸送の確保が難しいからだと言っています。輸送力の弱さを在庫でカバーせざるをえないという、まさに輸送と保管との関係を如実に示した話です。在庫は多いですが、決して本筋を外れた取り組みではありません」

編集長が、大きく頷いて感想を述べる。

「いまでも顧客のそばに在庫を多く抱えている会社がありますが、それは過去の延長線上にあるということだな。いまや輸送力は格段に良くなったのに、在庫の持ち方は昔から変わ

っていない。これは明らかに本筋を外れている。たしかに、こう見てくると、黎明期は本筋の話が多いです。それに引き替え、いまを見ると、本筋から離れた実態にあるというのは、ちょっと考えさせられます」

編集長の言葉にみんなが頷く。

「それでは、このへんでちょっと休憩にして、コーヒーでも煎れましょうか」

美人弟子の言葉に全員が大きく頷いた。■



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>