

日本IT書紀

137 物流

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くかかわっている。

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って、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

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送、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、九年后に「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つていた。

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、回送し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ぬのは、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。



# 日本IT書紀 137 物流

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。