

日本のトイレタリー・メーカーの流通戦略の経営史的 研究

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学社会科学研究所 公開日: 2016-08-04 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 佐々木, 聡 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/18066

日本のトイレタリー・メーカーの流通戦略の経営史的研究

佐々木 聡☆

A Study of Distribution Strategies of Toiletry Goods Manufacturers from Business Historical Perspective

Satoshi Sasaki

はじめに

本研究の課題は、日本のトイレタリー・メーカーの流通戦略を実証的に検討し、その経営史的意義を明らかにすることにある。検討の過程で、戦後とくに1960年代から70年代に時期が絞られ、なかでもライオン油脂の戦略について、社内資料や業界資料、関係取引店や関係者の聞き取り調査などについて、かなりの程度まで、その実態を掘り下げて分析することができた。以下に、その概要を報告する。

1. ライオンの競争戦略構想の背景

1968（昭和43）年のライオンの新しい流通戦略の背景には、資本自由化にともなう海外企業の参入のほか、スーパーなどの大型小売店の進出があった。さらに、いまひとつの要因として大型小売店への対抗措置として法的に認められた、再販売価格維持の実施を基礎に花王で展開された販社政策があった。この後者の面は、より直接的な競争要因であったといえる。

花王製品を専門に扱う販社は、1963（昭和38）年の9月に福岡に初めて設立された。その後、65年の販社数は4社、66年は6社と余り大きな伸びはみられなかったが、1968（昭和43）年以降、全国展開がはかられ、同年86社、翌69年129社と増えていった。初期の販社が、各地域や各問屋の事情に応じて、問屋の花王製品部門が分離されて設立されたのに対して、68年以降の販社は、明確な全国展開の意図をもって設立された。すなわち都道府県を単位に、それを3ないし4のブロックに分けて、既存の有力問屋の出資により設立されたのである。そして、同年以降発売される新製品すなわち「花王シリーズ商品」は販社のみを一次問屋とすること、その他商品についても販社ルートを主とすること、現金取引の拡大の3つを柱とする新取引制度を実施することにした。

☆経営学部教授

2. 流通競争戦略の展開

以上のような花王の販社政策に対して、ライオンがどのような戦略を構想したのかについてみてみよう。

(1) 三強政策の発表と代理店の実績

1968（昭和43）年5月、ライオン油脂の小林寅次郎社長は、卸店組織のライオン石鹸会の各地区役員会の席上、「問屋無用論の立場に立って販社政策をとった花王」とそれに応じた「メーカーに隷属する卸機構」に対する競争戦略として、流通戦略の基本理念としての三強政策を発表した。

その内容は、①自ら努力して体質を強化する卸店に販売の重点を置く、②ライオン油脂製品を強く育てる卸店活動を期待する、③行動的ライオン党との結びつきを強め激動期に処す、というものであった。すなわち、強い卸店、強い商品、強い結びつき、という3つの面の強化を唱えたものであり、花王の販社政策のような前方統合とは異なり、卸店との継続的取引を前提としながら共存共栄をはかろうという主旨であった。これは、ある意味では、花王の販社政策に対する卸店の反発を、巧みに利用した戦略であったともいえよう。

ところで、三強政策が発表された頃のライオン油脂の主要な代理店の実績はどのような状況であったのか。ここでその実態について確認しておこう。三強政策が公表される前年の1967（昭和42）年度のライオン油脂の主要代理店のうち、同年度のライオン製品の売上高金額3,000万円以上の代理店数は153店であり、この153店でライオン油脂販売部の同年総売上高236億7,002万8,000円の93.5%を占めていた（ライオン（株）社内資料「昭和42年度主要代理店順位による売上構成比」）。上位からの累積売上高をみると、上位10社までで約28%、上位30社で50%を超え、上位50社で約66%以上となっており、売上高構成の上位集中度が高いといえよう。

これら卸店のうち、売上高のなかでも傘下特約店の売上高の大きい卸店は、後述するように、三強政策の実施にとって大きな壁となるのである。

(2) ライオン油脂製品部の設置

三強政策で示された行動的ライオン党とは、ライオン油脂の政策に共鳴して、積極的な協力を惜しまない卸店のことである。三強政策発表後、これらの卸店のなかには、ライオン油脂製品を拡充するためにライオン製品を専門に扱う専門特別部門を設置する自主的な動きが活発となっていた。1968（昭和43）年9月末、ライオン油脂マーケティング部では、そうした特別部門をライオン油脂部製品部として設置を促進してゆく方針を明らかにしている。この方針では、卸店の油脂製品部は、ライオン油脂製品の取り扱い方や卸店規模のレベルから、A、B、C、Dの4つのタイプに分けられている。三強政策の中核をなすものとされた油脂製品部の設置にあたっては、卸店の販売高や人員などの規模に応じた適切なタイプ分け、卸店のライオン社拡充意欲、卸店経営者の十分な理解、卸店油脂製品部とライオン油脂との綿密な情報交換、等に留意すべきであるとされ、翌1969（昭和44）年4月から油脂製品部の制度が導入された。

(3) 卸店経営の近代化

油脂製品部導入2ヶ月後の1969（昭和44）年6月から、油脂製品部定期研修会を毎年定期的に開催した。これは、卸店の「油脂製品部に基本的な知識を与え、その実践化への訓練を通じて、当社とのコミュニケーションの緊密化、さらに油脂製品部間の意識統合を計」という主旨で、全国をいくつかの地域に分割して実施された。その内容は、対象別に油脂製品部設置卸店の経営者、油脂製品部部长、同部員の3コースに分けられ、マーケティング、企業経営、システム化などのテーマ別に専門の講師を招いて研修を行った。また1971（昭和46）年4月には、『油脂製品部マニュアル』（部長用・部員用別）を作成して、①油脂製品部の立場と役割、②「目標による管理」の導入、③作業の標準化による経営の合理化と総合力の充実化、④基準の明確化による教育の効率化、⑤社内コミュニケーションの強化とインフォメーションの確立、⑥油脂製品部の具体的作業の提示、などに関する情報の浸透をはかった。なお、この定期研修会は、1972（昭和47）年からは、ライオン・マーケティング・セミナー（LMS）と名称を改めている。

また、1970年（昭和45）4月には油脂製品部ジャーナル『獅子』を発行して営業上の情報交換や親睦をはかった。このほか、セールス活動の豆知識を集めた『セールス・ミニ辞典』を作成して営業活動の参考に供した。また毎月『経営者のしおり』を発行し、10項目にわたって経営改善のテーマについての会話の素材を提供した。これは、とくに卸店の朝礼などで活用されたという。さらに、同年から、卸店の規模に応じた個別経営指導も導入された。

以上のほか、たとえば販売小売店のパレート曲線によるA・B・C分析などを示したことも、卸店経営の啓蒙として効果的であったという。

(4) 小売店の販売支援

ライオンでは、油脂製品部を設置した卸店だけではなく、その卸店の直接販売すなわち店売高の拡大のために、取引相手である小売店に対しても、経営の支援を行った。

まず三強政策発表に先立つ1967（昭和42）年、スーパーなどの量販店の進出に対応するために、販売部門に販売促進課を創設して、乱売防止（再販価格維持）ときめ細かい販売サービスに努めることとした。東京営業所では同年9月、大阪・名古屋両営業所には同年12月に同課が設置されたが、同課の営業マンは、量販店を直接訪れて、特売キャンペーン企画の案内、サンプルやディスプレイの配布、陳列の手伝いなどを行った。こうしたサービスと同時に導入された制度として、専用伝票制度があった。これによって販売目標を設定し、その実績評価を行うことにねらいがあった。これまでライオン油脂の販売部では、代理店や特約店を通じて間接的にしか小売店の情報が得られていなかったが、この専用伝票の採用によって小売店の販売データを集約することが可能となったのである。

量販店対策とならんで、有力小売店にも販売促進活動を展開した。そのひとつにポイント店の選定があった。これは、全国2万にも上るとされた有力小売店をポイント店として選定し、これを対象に卸店の販売促進を支援しようというものであった。この販売促進援助活動は、卸店の油脂製品部が担当し、

ライオン油脂はその指導援助に当たることとされた。ポイント店には、サンプル、紙袋、ディスプレイ、プライスカードを詰め合わせた販売補助用具を配布した。また、1970年3月京浜地区をはじめとして、各地に家庭の主婦による婦人ヘルパー制度を採用して、ポイント店を巡回訪問させ、製品や市場の情報を提供するなどコミュニケーションの促進をはかった。なお、この婦人ヘルパーは、製品モニターとしての機能もあわせもった、という。なお、ポイント店を傘下に有する油脂製品部設置基幹店には、ポイント店管理料が交付され、代理店にとっても小売店取引の拡大努力によるメリットがあったのである。

以上のような営業政策を投下費用の面からみると、ここでは詳細は割愛するが、小売店向け及び消費者向け構成比が増加していることが明らかとなった。この増加傾向は、川下方向にマーケティングの重点を移していったことを示しているといえよう。油脂製品部設置によって卸店との緊密化をはかる一方で、小売店・消費者への情報発信を強化したことは、三強政策の成果を考えるうえで注意しておきたい。

3. 流通競争戦略の成果と限界

以上、みてきたように、三強政策では、卸店に専門の部署を設けることだけではなく、そこを通じた小売店へのライオン製品の浸透もはかられた。これにより、卸店や小売店の経営システムの近代化が促されると同時に、ライオンでは末端までの情報集約のきっかけをつかむことができたのである。

しかしながら、三強政策には、花王販社への対抗戦略として構想されながらも、そこにはその対抗相手が卸店に対して抱かせた反発と同様の論理がひそんでいた。すなわち、卸店にとっては、自らの信用取引で確保していた営業基盤の減殺を意味していたのである。こうした政策の「自己矛盾」のゆえに、当然のことながら有力卸店では、政策の受け入れに難色を示したのである。

とはいえ、三強政策は、各商圈ごとの花王との販売競争の実績から評価すると、ある程度までの成果をみることができる。他方で、政策による派生的成果として、流通経路に関する情報集約ができたことの意味も大きかったといえる。

第1次石油危機発生前の1973（昭和48）年3月末、本郷慰與男社長から経営を引き継いだ小林宏社長は、各地区ライオン石鹸会の会場で従来の三強政策に代わる新三強政策を発表し、さらに卸店に対して強い姿勢で望んでゆくことになるのである。

次いで、この新三強政策にも係わる戦略、とくに物流ネットワーク構築の試みと限界について検討の報告に進みたい。

4. 物流システム合理化の背景

(1) 花王の販社と物流近代化

ライオン油脂が1970年代初頭に新しい物流システムによる合理化を課題とした背景には、国内トップ・メーカーの花王や外資系企業の動向があった。花王では、1964（昭和39）年10月の再販売価格維持

制度の実施を契機に前方統合が模索され、1968（昭和43）年から花王製品を専門に扱う販売会社いわゆる花王販社を設立していった。これにより、花王による流通政策の浸透と維持が実現されることとなった。

さらに花王では物流システムの合理化に着手した。とくに商品の価格が低い割には高高になる、すなわち物流コストが割高な粉末重質洗剤が課題となった。当初は、1962年に大消費地のなかに川崎工場が建設されて、配送経路節約によりコストが削減されるという効果がみられた。しかし、その後、一方で配送元である工場では、生産の急激な伸びに対して物流施設の拡充が遅れがちとなった。他方、荷受け側の販社や販売店でも倉庫スペースや配送員の確保が問題となった。そこで、花王では1970年に「物流近代化5カ年計画」を策定し、花王と販社のシステム化、流通生産性の向上、物流作業の近代化を目指した。具体策としては、同年の横浜をはじめとして京浜地区と大阪の計6箇所に物流拠点を設置して、工場から販社へのパレット単位の荷物の輸送合理化、いわゆる一貫パレチゼーションの実現による、物流合理化をめざすこととなった。

(2) 対売上高物流費の両社間格差

ライバル会社の花王によるこうした流通近代化の動向のなかで、ライオン油脂の商品を扱う卸店では、ライオン商品の販売拡大をめぐる卸店同士の価格競争が目立って、むしろ肝心の花王販社に対する競争の意識や行動力が低下してきている、という状態でもあった。他方、物流面での経費を比較すると、1960年代半ばには、花王とライオン油脂の物流コストにはさほど大きな開きはなかった。ところが、1967～69年頃から両社の物流費の対売上高比は、約1%の開きがみられるようになった。その後のライオンの売上高に対する調整後の物流費の比率は、1970年上期から75年上期にかけてほぼ6%前後である。一方、1970年上期から74年上期までの花王の対売上高物流費の比率は、75年下期を除いて4%台であり、ライオン油脂のそれに対して1%前後、低い比率であった。ところが、1974年下期に花王の対売上高比は4%を割って、ライオン油脂との差額が2%を超えた。1976年下期には花王の対売上高比が2.9%と発表されるにいたり、倍近い開きがみられるにいたったのである（ライオン(株)社内資料「ライオンの物流について」）。こうした事態を当時のライオン油脂関係者は、「花王物流は略々理論値による管理の段階に入ったと見て良く、2.9%の物流費はこの意味に於いて重要」であると花王の実績を評価する一方、花王の合理化の実績をライオンの物流に当てはめて試算すると「現状に対し売上高約1%（8～10億円）の合理化を進めた状態が想像される」と危機感を表している。

(3) 外資系企業との競争

花王のほかに、競争上の合理化の背景には、アメリカ資本のP&Gサンホームの動向もあった。同社は、旭電化工業と第一工業製薬およびミツワ石鹼との共同出資で1969年8月に設立された日本サンホームの石鹼・洗剤の研究開発と販売の業務をP&Gが継承するかたちで、1972年11月に設立された。P&Gサンホームは、翌73年2月には、新商品の「キャメイ」を発表し、本格的に日本市場への浸透をはかろうとしていた。

当時のライオン油脂関係者は、外資系企業の日本市場参入の要因を、消費者の行動がアメリカナイズされつつあるが、いまだに1人当たりの石鹼・洗剤の消費量が低いことにあるとみている。

また当時のライオン関係者は、日本のメーカーの流通支配力が相対的に弱く、流通段階の系列化の余地があることも参入要因として位置づけている。そして、当面の競争相手であるP&Gの採用するであろう流通戦略として、化粧品問屋などの新ルート設計、既存メーカーが開拓した中堅問屋への食い込み、大型スーパーとの直接取引の推進などを想定している。

このためライオン油脂としては、花王だけをライバルとして意識することは許されなくなってきたおり、外資系を含めた他メーカーのライオン油脂卸店に対する接近をいかに排除するかという問題が強く意識されるにいたっていた。そのためにこそ、卸店との連携による合理的な流通システムの構築が急がれたのである。

5. 物流システム合理化の構想と経営方針

(1) 物流合理化の試み

洗剤は、商品価格が低い割には物流コストが高くつく。その一方で、回転の早い日用消費財であるために安定供給を求められる商品でもある。このため花王が「物流近代化5カ年計画」を策定した頃、ライオン油脂でも、合成洗剤の物流コストの問題が課題となった。

物流管理の組織としては、すでに1964年4月に、運輸部を設けて、関東地方の運輸・保管業務を所管させていた。この頃、地方物流は各営業所に委ねていた。1967年7月には、リード石鹼株式会社の社名と事業目的を変更して、ライオン販送株式会社を設立し、ライオン油脂の物流の一元的管理をはかることとした。

ライオン販送は、「強い商品」、「強い卸店」、「強い結びつき」の3つのスローガンにもとづく「三強政策」の発表された1968年から72年にかけて、全国各地に配送センターを次々と設置し、適正な在庫管理と販売店の需要に即応した商品配送をはかることとなった。これらの配送センターと東京、川崎、大阪および九州の各工場とを結びつけることによって、全国的な配送ネットワークがいちおう整えられたのである。

1968年2月には、従来のユニバック1004パンチ・カード・システムから、オンラインとリアル・タイム処理の機能をもつユニバック418型コンピュータへの切り替えを決めた。同年10月には大阪工場が竣工し、同工場に併設された保管倉庫を関西地方の物流拠点として、堺、大東（設置年不明）、豊中の各配送センターを通じて関西全域に配送されることとなった。

1970年2月には、418型を用いた販売・在庫コントロール・システムのSOAPシステムを稼働させて、各配送センターへの出荷事務の合理化を実現したのである。同年12月には、全社的な物流関連機能の管理・運営を目的とする物流管理部が設置された。さらに翌71年5月には、同部のほか関連部署の代表者によって構成される物流推進委員会が設けられて、全社的な関連を考慮した物流問題の本格的な検討が開

始されることとなった。

(2) 「地方型物流体制」と「都市型物流体制」の提唱

1972年12月、物流推進委員会による15回の審議を重ねて「昭和50年代の物流体制の展望—家庭品営業本部関係を中心として—」がまとめられた。それによると、東京、名古屋、大阪および福岡などの大消費地域と、地方の小消費地に分けて全国的な配送ネットワークを再構築すべきことが説かれている。全国の48%の売上を占める大消費地では、物流チャネルの重複が多く、交錯輸送の問題もあるので、共同配送あるいは合同配送の体制を取るべきとされている（ライオン(株)社内資料「昭和50年代の物流体制の展望—家庭品営業本部関係を中心として—」）。

地方型については、静岡の事例によって具体的な検討がなされている。静岡では、千代鍛冶（静岡市）と林屋本店（浜松市）の両基幹店があるが、両市の距離が80キロもあるので、同一市場とはみなされない。このため、共同体制による面的管理は不相当と判断された。そこで、林屋はいちおう留保して、物流の経路や量の観点から静岡市について検討すると、都市型のような交錯輸送の問題はさほどでもなく、むしろ静岡市で86%の圧倒的なシェアを有する千代鍛冶とライオン油脂との物流チャネルの短縮をはかることのほうが大きなメリットとなる。このため、むしろ単独卸店との物流合理化を目指して、共同配送や合同配送よりも、単独配送を志向すべきことが想定されている。

この静岡のシステム構想の中核ともいべき新センターの在庫は、従来、ライオン油脂の静岡配送センターに保管していたものを移したものであり、ライオン油脂のものであることに変わりはない。このセンターから小売店への出荷指示は、従来、静岡配送センターに指示していたものをこのセンター宛に指示してもらうこととする。代理店傘下のB店への配送は、従来通り、ライオン油脂が担当し、小売店への配送も、従来通り、代理店が他社商品とともに配送することとされた。また新センターの業務は、基本的にはライオン油脂と代理店派遣の人員の協業によるが、話し合いによってはライオン油脂単独で行うのもよいとされた。静岡のセンター構想では明確な言及がないが、新しい配送センターは、基本的には卸店のなかに設置してもらうこととされた。その骨子は、ライオンの物流機能と卸店の物流機能をドッキングさせて、ライオン油脂そのものが市場に一步近づいて卸店と密着してマーケット管理を行うということにあった。

(3) 「新三強政策」

前任の本郷慰與男の後を受けて、1973年2月にライオン油脂の社長に就任した小林宏は、就任直後の同年3月から4月にかけて開催された各地区の代理店組織であるライオン石鹸会で、就任の挨拶とともに「新三強政策」を発表し、新しい流通システムの整備を呼びかけた。これは、5年前の「三強政策」の前述の3つのスローガンに代わって、「強い経営リーダーシップ」、「強いマーケティング」、「強いコミュニケーション」という新しい3つのスローガンを柱とする経営方針であった。従来の「三強政策」のもとで、ライオン油脂製品専門部署として卸店に設置を要請した油脂製品部が形式的で組織だけにとらわれすぎ

た点を反省し、従来にもまして具体的な行動力をともなった責任主義を徹底し、卸店との共働体制をよりいっそう強固なものにしてゆこうとの決意表明であった。ちょうど、「地方型」と「都市型」の両物流体制の構想が示された2ヶ月後のことであり、その体制を構築するうえでも、卸店との新たな連携の方針を明らかにする必要があったとみられる。

さらに、この政策が発表された時点では予期し得ぬことであったが、同年10月には第1次石油危機が勃発し、翌月以降には洗剤パニックが起こって市場が大きく混乱した。その安定のためにも、新たな流通政策の実をあげる必要に迫られた。具体的な実績をみても、石油パニック後の1974年下期に、ライオンは、ヘビー洗剤の生産量は花王を上回ったものにもかかわらず、市場シェアでは花王にいっそう大きな差を付けられるにいたった。このため、ライオンは過剰な流通在庫をかかえることとなり、流通合理化は焦眉の急を要する課題となったのである。

(4) 「第3次流通ビジョン」

そこで、「新三強政策」で打ち出した基本的な流通理念を貫徹させ、より効率的で強固な流通システムの構築を目指して、翌1974年4月に「第3次流通ビジョンⅠ部・Ⅱ部」が、マーケティング部によって策定された。ちなみに同部は、1964年9月に設置され、この時期には物流推進委員会の一翼を担っていた。

さて、その「第3次流通ビジョンⅠ部」では、研究開発、購買から生産・宣伝・販売・回収にいたる企業活動全体のシステムの最適化の観点に立ったトータル・マーケティング活動の強化、地域により密着したマーケティングの展開、経営目標と社会目標との調和とバランスを考慮したソーシャル・マーケティング活動の展開などの必要性を説いている。さらに「第Ⅱ部」では、投資効率の向上（卸店への2重投資の回避や流通の地域対応力強化）、情報活動の強化、卸店との連携強化による競争優位の確保、関連商品のための流通チャンネルづくり、支社・営業所の新機能付与、スーパーなどビッグ・ストアへの対応などのためにライオンの社内全般の流通システム再構築が必要であることを説いている。

他方、コスト効率の向上、労働力の安定確保、競争力の強化および地域社会への密着などの観点から卸店の流通システム化が必要であり、ライオン油脂と卸店のそれぞれのシステム化を基礎とする全体的なシステム・グループ構築が必要である、としている。

6. 「地方型物流体制」・「都市型物流体制」の推進計画

(1) 地方型物流推進スケジュール

販売管理部流通推進課では、1974年11月、主要卸店132社のなかから、「地方型物流体制」が該当すると考えられる66社を選別して、これらを分析対象として具体的な推進計画を策定した。それによると、福岡営業所の管轄卸店が17社と最多であり、府県別でみても福岡県の5社が最多となっている。現状の体制で実施可能なのはわずか2店であり、この2店すなわち千代鍛冶と熊長本店（盛岡市）を、モデル店として試行段階に入っていた。

(2) 共同配送センター構想

物流管理部では、1974年11月の「地方型物流体制」推進計画に続いて、翌75年7月に「都市型物流体制」推進のための計画をまとめた。それによると、東京、大阪および名古屋などの「都市型」では、地方都市よりも多くの卸店が集中し相互に交錯した商圈を形成しているため、交錯配送、投資の重複、人員の重複など問屋間の物流に非効率が多い。このため、ライオン油脂と拠点卸店とが共同で、対象都市内にライオン社製品のための共同配送センターを設置して、拠点卸店の帳合のB店（特約店）と全小売店に配送する構想が提示された。

この共同配送センター構想では、拠点卸店の帳合販売店に直接配送されることになるので、従来ライオン油脂が負担していた拠点卸店までの配送費が不要になるということが最大のメリットであった。またこの共同配送センターの設置と卸店協体制の確立によって、交錯した帳合店の整理も期待されているが、その収支見通しは厳しいものであった。苦しい収支見込みにもかかわらず、長期的かつ全国的視点から、目前の非効率を解消することのほうが重視されたとみられる。

7. 「都市型」・「地方型」システムの実施と問題

(1) 「都市型物流体制」の実施

1976年11月、川崎・横浜地区で川崎共同物流センターを中核とする「都市型物流体制」が実施に移された。当初の計画では、配送エリアがセンターから半径20km圏内とされたが、大田区、目黒区、品川区、世田谷区の東京南部は最初の段階では除外し、神奈川東部地区では1部を30kmまで伸ばして設定した。これは卸店の希望を容れたためであるが、このため効率の悪いエリア設定となってしまった。実施後5ヶ月間の実績をみると、登録卸店49店、登録小売店4,434店のうち実際に共同物流センターを利用したのは、ほぼ80%前後であった。小売店のそれは、当初、試行段階という位置付けもあってか、20%台にとどまっているが、3月になると48%と急速に上向いている。この時点でのライオン油脂関係者は、小売店の評価について、一部の批判はあるものの、概ね良好であるとみている。とくにメーカー情報やキャンペーン特売の案内などのメーカー施策が確実に伝達されることや、配送の確実さに対する評価が良好であるとしている。3月の急速な利用率の伸びは、こうした好感触を反映しているともみられる。

ところで「都市型物流体制」のねらいは、錯綜した都市部の流通事情を是正して市場秩序を維持するために、物流の合理化を軸とする商流（帳合）の1本化をはかることにあった。この帳合整理についても、東京支社の適切な措置により、実施後1ヶ月の間に未整理店を減少させることができたという。

(2) 「地方型物流体制」の実施

「地方型物流体制」は、1974年7月に静岡で試験的に実施した後、各地方商圈内の有力卸店にライオン油脂の配送センターを設置して、原則としてそこから各商圈内の全卸店への商品を配送することとした。配送センターの在庫は、従来は卸店のものであったが、これをライオン油脂の在庫とし、保管はラック

形式によるパレット保管にすることとした。これによってライオン油脂の生産・販売計画と連動した広域システムの構築をはかったのである。1977年には設置卸店数が当初計画の66店（66ヶ所）から58店（60ヶ所）に修正され、導入スケジュールも各卸店の個々の事情も斟酌されて変更が加えられた。また、前述のように、ライオン油脂の卸店援助費目のなかで最大であった土地購入費・建築費についてはライオン油脂負担とせず、銀行融資の斡旋などに切り替えられた。1977年4月時点では、13ヶ所に及ぶ配送センターが設置され、その取扱い物流量も全体の10%を占めるにいたっている。

しかしながら、この時点ですでにいくつかの問題が顕在化していた。その第1は、計画移送の問題である。これに関しては、まず、各拠点とも、販売の予測と現実のズレによって移送日程表の変更が必要となり、配車計画や積載品種の変更に直面して、その対応に苦慮する状況が生じていたのである。また上旬、中旬、下旬ごとの移送要望であるので、生産計画と連動しにくく、数量確保のために補助倉庫の在庫が1時的に増加することにもなっていた。上旬、中旬、下旬ごとの移送要望は、積載品種の増加を来して、積載効率を低下させることにもなっていた。さらに、割当品や緊急に追加される移送要望品は、少量であることが多いので、輸送手段すなわちパレット輸送かバラ輸送か、などの選定が難しく、コストアップになっていたのである。また保管・輸送のパレット化に関しては、保管パターンと輸送パターンが一致していないために、保管と輸送の接点での積み替え作業の負担が大きくなっていったのである。したがって、目標とする一貫パレチゼーションには、ほど遠い状態であったといえよう。

おわりに

本研究では、以上のように、業界首位の花王を追うライオン油脂の動向を中心に、その流通の合理化・近代化の実態について検証した。ライオン油脂のそうした流通戦略は、自社の流通システムの合理化とレベル・アップに結実した。しかしながら、その背景にあった競争企業のレベルを乗り越えるまでには至らなかったといえる。それは、ここで検討の対象の時期とした以前の段階において規定された、動かし難い経営風土・組織能力の差異があったからであると推測される。本研究で明らかにされた成果をふまえて、今後は、そうした前段階の時期の歴史的規定性の検証に進むことにしたい。

（ささき さとし）