

“大は小を兼ねる”のか？

編集委員会委員

安部 馨

| ABE, Kaoru

| ハイウェイ・トール・システム株式会社技術部調査役（通関士試験合格者）

昨年7月の終わりに、総合物流施策大綱（2017年度～2020年度）が閣議決定された。これまで、5次にわたる大綱が策定され、大綱に基づき、様々な施策が推進されてきた。第6次となる今回の大綱では、日本の経済成長と国民生活を持続的に支える「強い物流」を実現していくために、6つの視点からの取組を推進するとしている。紙面の都合上、これら6つの視点すべてに言及することは難しいので、筆者なりの観点でいくつか述べてみたい。

前の大綱（5次：2013年度～2017年度）が策定されてからの社会情勢の変化という点で、これまでにあまり大きな問題として取り上げられなかったものの、今後も続くものとしては、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少とそれに伴う人手不足がある。この問題は、物流に限らず、日本の産業全体においても、大きな転換点となる問題であろう。世界的にも厳しいと言われる日本の消費者の選好や要求に応えるため、これまで、生産者側はさまざまな商品やサービスを開発し提供してきた。しかし、最近の報道等を見る限り、もはや、「いつでも、どこでも、手軽に」という消費者側の都合に、生産者側が対応しきれない状況になっているように思える。この問題は、物流業界においては、たまたま、宅配便業界である出来事から社会の耳目を集めたものの、実際には業界共通の問題であり、さらには、24時間営業の見直しの動き、「働き方改革」等も含めれば、広く産業全体、そして、社会全体に共通するものであろう。これらのことは、「ヒト」という経営資源の絶対量の不足に伴う相対的価値の上昇により、（単純な金銭的尺度だけではないものの）サービスの原価が上昇し、供給量を調整せざるを得なくなったとも考えられないだろうか。

そこで、次は、供給されるサービスと価格の間で、調整機能が適正に働いているかという点が気になるところである。その点について、大綱では、サービスと対価との関係を

明確化し、健全な市場メカニズムが機能する環境を整えるとしている。それでは、現在の物流のサービスは配送時間や時間帯についてのサービス水準に応じた差別化がなされているかが気になるところである。宅配便を考えると、サイズ、配送先エリア（距離）とコールドチェーンによる価格差はあるが、同じODにおける配送時間は荷主側からの時間指定以外は翌日配達をベースとしたものであり、せっかく、高度で緻密な配送システムにより効率的な輸送時間を実現しておきながら、受取側の都合で意味のないものとなってしまっているようなことが多々見られるようである。配送時間という点では、「早い分にはいい」という漠然としたイメージのもとで、“大は小を兼ねる”型のサービス水準競争が行われ、その結果、日本の国土の大きさによる競争の限界もあるのだろうが、高いサービス水準が標準になってしまったように思える。個々の荷主の意向に、きめ細かに対応しようとすれば、一般的には、配送頻度に影響し、それは設備やヒトの運用効率を低下させることとなる。それを考えれば、輸送する側にとって効率的な輸送を標準とした時間をベースとした標準サービスに対して、あえて短い配送時間を指定するサービスや特定の受取時間帯を指定するサービスには別建ての料金設定を設けることで、価格差により需要を差別化（コントロール）しても良いのではないか。Door to doorの時間に余裕幅のあるサービス需要があれば、他のモードを使う余地も増えてくるであろう。

大綱では、それなら、人手不足ゆえに価格を適正化するか、サービス水準を下げればいいのか、という単純な結論となっているわけではなく、「新技術の活用」があげられている。ただ、これまで述べた点を踏まえると、従前の新たな技術やシステムの導入による効率化が、人的作業の節減を通じた、品質の向上や価格の低下を実現してきたのに対し、これからは、貴重な人的資源の不足をカバーするための手

段となっていくのであろう。そこで注意しておきたいのは、これからの効率化は、昔からの単純労働の機械化等を経た後の、従来、ヒトでなければならぬとされてきたプロセスの効率化に及ぶものであり、技術やシステムの発展がこれまでのパターンの延長線上で展開するならば、その技術やシステムを扱うヒトに求められる能力も、一層、高度で複雑なものとなる可能性があるという点である。実際、世界に誇るべき緻密さと正確さで、日本では、日々、高速列車が3~4分間隔で駅を発着し、その管制システムをこれまた熟練した優秀な要員が運営管理している。しかし、その一方で、ヒューマンエラーを原因とする数々のトラブルが報告されているのも事実である。さらに、今回の大綱では、アジア諸国の社会や経済の発展に貢献すべく、質の高い我が国物流システムのソフト・ハード面での展開を支援する、とされている。確かに、ODAを介した日本企業によるインフラ整備や輸出入に関する手続きの近代化や効率化としてのNACCSの海外での活用事例も耳にするところである。その一方で、日本のシステムは緻密で、複雑多岐な事象も扱えるようにはなっているが、操作を覚えるのが大変であり、一度、故障してしまうともはや現場の人間はお手上げとなってしまう、もっと誰にでも容易に扱えて、多少粗い取扱いをしても大丈夫なシステムの方が求められているという話も耳にする。もっと言うてしまえば、現実には、そのように高度な機能を有した高価なものではなく、シンプルで頑丈な、そして、壊れても修理が容易、場合によっては、交換してし

まった方がいいと思えるようなもっと安価なものでいい、ということのようであり、性能面において、“大は小を兼ねる”型の援助をした結果、ムラが生じてしまっているということなのであろう。

以前、様々な「便利な」機能を具備していく日本の携帯電話が、世界的なデファクトスタンダードから上方に(?)乖離し、「ガラパゴス化」と称されたことがあった。その一方で、高齢者でも簡単に操作できるようなモデルも開発されている。Optimal (最適)ということばは、特定の条件のもとで最も望ましいという意味で用いられるが、日本においても、生産活動におけるヒトという資源の相対的価値の変化が顕在化する局面を迎えている以上、これまでのような“大は小を兼ねる”型のbestを標準として追及してきたサービスのあり方について、求められる緻密さ、正確さとそのために要する追加的投資との費用対効果という観点で見直してもいいのではないだろうか。同様に、日本のシステムを他国に提供する際には、世界でも稀な速度で進行する少子高齢化を背景にした人的資源の相対的価値、そして、国民性に根ざした(?)緻密さ、正確さへの要求水準や時間の価値という条件のもとで開発された「最高」の水準のものを提供するのか、システムを取巻く環境に応じてカスタマイズされた「最適」な水準のものを提供するのか選択できることが必要ではないか。“大は小を兼ねる”と、時には小さなムラが意外なところに膨大に蓄積されかねないのである。