東京2020オリンピック・パラリンピックに向けた物流体制～準備と課題

先月号に続いてアジア・シームレス物流フォーラム2017から，注目セッションの中でもとりわけ旬の物流関連テーマである「東京2020オリンピック・パラリンピック」セッションの様子をお届けしよう。（編集部）

第1部　東京 2020 大会と大会物流

競技大会の概要，組織委員会の役割，物流および人員輸送の課題と取り組み

（公財）東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の輸送宿泊部では，大会期間中の人員輸送，関係者向けの宿泊先確保，物資輸送の円滑化等を担当している。実際の現場のオペレーションなど大会運営の具体的内容について知っていただく機会は極めて限られていることから今回は本フォーラムの場をお借りして主に物流の切り口でご説明したい。

（公財）東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会　大会準備運営第二局　輸送宿泊部　部長　勝谷大輔氏

＊

まず大会全体の概要は**図表1**の通りで，オリンピック・パラリンピックの歴史を紐解けば，今度の東京2020大会は通算32回目，日本においては夏冬合わせて4回目に当たる（**図表2**）。なお，同一都市で２度目のオリンピック・パラリンピック開催は史上初である。大会は，日本政府，開催都市の東京都，JOC，JPC，そして組

図表1　大会の概要

	TOKYO 2020	TOKYO 2020 PARALYMPIC GAMES
正式名称	第32回オリンピック競技大会（2020/東京）	東京2020パラリンピック競技大会
英文名称	Games of the XXXII Olympiad	Tokyo 2020 Paralympic Games
開催期間	2020年7月24日（金）－ 8月9日（日）	2020年8月25日（火）－ 9月6日（日）
競技数	33競技	22競技

織委員会の５関係者が協力体制で構築運営を進めるが，５つの主体が相互に意思疎通し，総合的に大会準備運営をするための調整枠組みとして，調整会議が設置されている（**図表3**）。

中でも組織委員会はオールジャパン体制の中心として，IOCおよびIPCが定めた大会運営用件に基づき，期間前に何を準備し，期間中は何が必要か，具体的に検討し，関係者に働きかける司令塔の役割を担っている。委員会としての最終的な意思決定は中央の理事会で行われる。理事会の下で運営の諸々を担うのが我々事務局で，全12局体制，約1,100名の職員により組織されている。

大会組織委員会の業務はIOC・IPCの定める６つの分類の下に，全部で52のファンクショナルエリア（FA）に細分化されている。**図表4**で明らかなように，本セッションで取り上げるロジスティクスや輸送は，大会サービスのFAとして整理されている。

オリンピック・パラリンピック競技会場は，マップで示した８の字のエリアに集中している。左上のヘリテッジゾーンは政治経済の中心であり，人口も集中しているという特性が，右下のベイゾーンは臨海地域ゆえに物流施設が多数存在するという特性をそれぞれ有している（**図表5**）。なお，基本的な構想は同じ施設を使用するパラリンピックも同様である。

現時点での競技スケジュールは案の段階で，正式には今後調整しながら確定していくが，オリンピック・パラリンピック共に，期間中は連日に亘り，都内で複数の競技が実施されることになる。

大会を支える物流体制

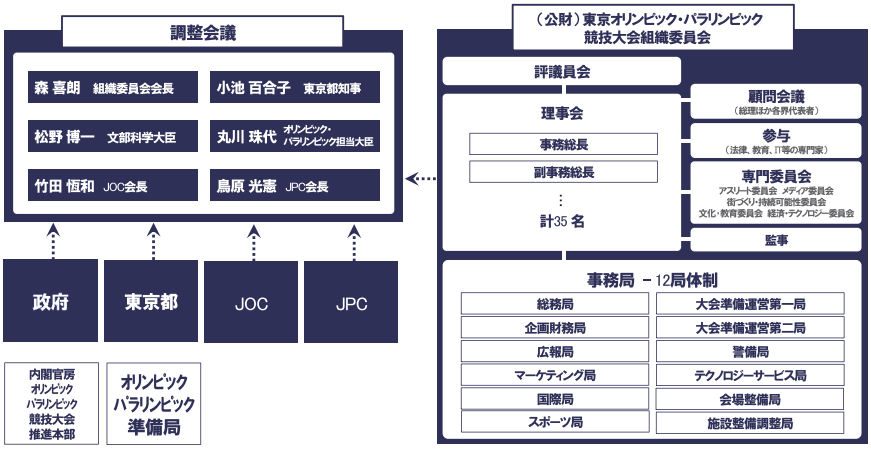
大会物流について紹介すると，我々ロジスティクスFAの役割は，「大会期間中に必要とされる，物資の集配・追跡・処分・再利用についてすべてを管理する」とされており，IOCの某担当者の言を借りれば「会場をひっくり返して落ちてくるものすべてはロジスティクスFAの管轄」となる。

比較的イメージしやすいのは，競技用の備品つまり棒高跳びのバー，球技のボールといったものから，会場の椅子やテーブル，筆記用具

図表2　近代オリンピックの歴史

夏季オリンピック	冬季オリンピック・パラリンピック	関連する出来事
		1894　オリンピック復興国際会議（パリ）
1896　アテネ（ギリシャ）		
1927　パリ（フランス）	1924　冬季オリンピック第一回（シャモニー）	
1936　ベルリン（ドイツ）		1936　聖火リレーの始まり
1960　ローマ（イタリア）	1960　夏季パラリンピック第一回（ローマ）	
1964　東京（日本）		
1972　ミュンヘン（ドイツ）	1972　冬季オリンピック札幌（日本）	1972　パレスチナゲリラによるテロ事件
1976　モントリオール（カナダ）	1976　冬季パラリンピック第一回（スウェーデン）	1976　収支赤字問題
1980　モスクワ（ソ連）		1980　西側のボイコット 名古屋市が88年大会へ立候補も敗北
1984　ロスアンゼルス（アメリカ）		1984　マーケティング方式を採用
1988　ソウル（韓国）		
1996　アトランタ（米国）	1994　冬季独立オリンピックリレハンメル（ノルウェー） 1998　冬季オリンピック長野（日本）	
2008　北京（中国）		2007　大阪市 08年大会へ立候補し北京に敗北 2009　東京都 立候補しリオに敗北
2012　ロンドン（英国）		
2016　リオデジャネイロ（ブラジル）	2014　冬季オリンピックソチ（ロシア）	2013　東京都が第32オリンピアードに決定
2020　東京（日本）	2018　冬季オリンピック平昌（韓国）	※1916ベルリン、1940東京、1944ロンドンが中止のため、29回目の開催

図表3　大会組織委員会の構成



図表4　大会組織委員会のFA

IOC・IPCが提示する6つの分類の下に、大会運営に必要な52のファンクショナルエリアを設置。

大会プロダクトと経験	クライアントサービス	会場とインフラ	大会サービス	ガバナンス	コマーシャルとエンゲージメント
・競技 ・セレモニー ・都市活動・ライブサイト ・文化 ・教育 ・聖火リレー	・放送サービス ・IF（競技に含まれる） ・マーケティングパートナーサービス ・NOC・NPCサービス ・オリンピック・パラリンピックファミリーサービス（要人へのプログラム・プロトコール含む） ・人材管理 ・プレスオペレーション ・観客の経験	・エネルギー ・会場マネジメント ・会場・インフラ（会場設営・一般的なインフラ含む） ・選手村マネジメント	・宿泊 ・アクレディテーション ・出入国 ・清掃・廃棄物 ・ドーピングコントロール ・イベントサービス ・飲食 ・言語サービス ・ロジスティックス ・メディカルサービス ・セキュリティ ・標識・サイン ・テクノロジー ・輸送	・都市運営調整 ・コミュニケーション・コーディネーション・コマンド・コントロール ・財政 ・国・自治体調整 ・情報・知識マネジメント ・レガシー ・法務 ・運営実践準備管理 ・パラリンピックインテグレーション ・計画・調整 ・調達（レート・カード含む） ・リスクマネジメント ・持続可能性 ・テストイベントマネジメント	・大会のブランド・アイデンティティ・ルック ・ブランド保護 ・ビジネス開発 ・コミュニケーション（デジタルメディア・出版物含む） ・ライセンシング ・チケッティング

PC等の事務用品等だろう。この他にも，オリンピック・パラリンピックを象徴する金・銀・銅メダルをはじめとする表彰関連のアイテム，ドーピング検査で採取された検体などというものまでが含まれる。これら大きさも品質も異なるものすべてについて，その数を正確に把握して回収・保管のうえ，適時適切に配送する役目を担うものであり，その意味でロジスティクスFAの役割は「大会運営の要」といっても過言ではないほどの重要なものといえる。

その重要な役割を担うスポンサーがヤマトホールディングスで，2015年８月にオフィシャルパートナー契約（荷物輸送サービス）を締結し，大会期間中のロジスティクスオペレーションの準備を共同で進めているところである。

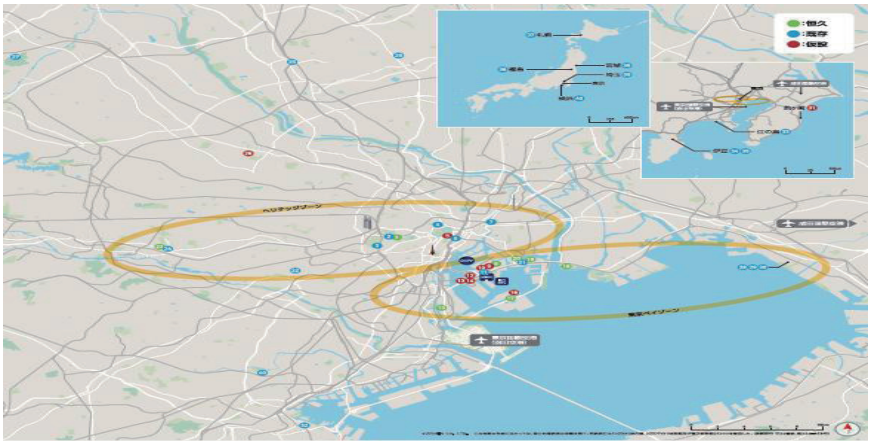
大会期間中の具体的オペレーションに目を向けると，これは時期によって大きく２種類に分けられる。

まず１つ目が準備撤収のための配送であり，大会準備の一環として，競技中に使用する大量のアイテムを競技開始前までに，会場や選手村，メディアセンターに配送し，競技終了後に各拠点から回収する仕事である。これに備えロジスティクスFAでは事前に，配送オペレーションの中心設備として，メインディストリビューションセンター（MDC）という倉庫を確保し，大会に必要な物品類を２年前から徐々に集積していく。

また，海外からの輸入品の通関手続きの面倒を見ることもロジスティクスFAの仕事である。

事前集積と並行して，他のFAからのヒヤリングにより配送計画を作成する。例えば，バレーボールの競技担当者から，ボールはいくつ，審判用の椅子はいくつ必要か，備品の輸送に関して特殊な注意事項があるか，等の輸送ニーズの調査である。

図表5 オリンピック競技会場地域マップ



このように準備撤収の配送は，短期間で，大量の貨物を，多数の拠点に，同時多発的に配達し，競技後に回収するオペレーションであることから，事前の精緻な計画と，瞬間最大風速的な所要を満たせるだけの輸送能力の確保が大きな課題である。

２つ目は競技期間中の配送である。最大のものは，選手の出入国に際しての手荷物輸送である。入国した各国選手は空港からバスで選手村に移動する。手荷物には競技で使う物品が数多くあり，サイクリングの自転車，競技用車椅子など，長大な手荷物はバスのカーゴルームに入りきらないものも多く，選手団バスごとに，随伴するトラックを手配して搬送する必要がある。また，帰りの出国時にも空港の混雑回避のため，選手村で事前チェックイン手続を行うことから事前に預った手荷物を空港に運ぶため，ロジスティクスFAのトラックが必要となる。

その他，競技期間中は，会場を中心に個別的な輸送も発生する。事務用品の配達，メダル，聖火，国旗といったセレモニーに使用する物品や，銃火器など競技場での特別な取り扱いを要するスポーツ物品，さらにはドーピング検査で回収された検体の監査ラボへの配送等々。これらは個別のオーダー輸送で，突発的な輸送所要が生じることもある。柔軟に対応するためには，一定の需要を見越した待機車両と要員も必要になる。

なお，競技会場に出入りする車両にはテロや不審者の侵入防止のため，手荷物点検や爆発物チェックなど，セキュリティ検査が必要であって，円滑な輸送オペレーションと競技会場の安全確保を両立するため，ロジスティクスFAの車両と人員についてどう対応していくかについても検討が必要である。

過去の海外大会にみる物流対応

ロンドン2012大会の１日あたりの観客の需要予測の資料を見ると，開会式の０日目を起点として，翌日から一気に増加し，15日まで連日多数の観客が集う半面，貨物取扱量は傾向が異なり，徐々に貨物取扱量が増えて需要が高まり，大会１日前にピークを迎える挙動を示していた。

大会が始まると一定レベルまで減少し期間中は上下せず，閉会以降に再び急上昇し最大のピークを迎えている。大会物流は大会の直前と直後にピークを迎えるのが，最大の特徴と言える。

また，オリンピック閉会後からパラリンピックまでの期間をトランジ

ション期間と呼んでいるが，当然ながらこの期間には大量のオリンピック機材の搬出と同時に大量のパラリンピック機材の搬入が交差することから，とりわけロジスティクスの力量が試される，我々にとってはシビアな試練の期間となる。

物流の規模感について，これもロンドン2012大会の事例では，12万脚の椅子，98万点の競技用備品，358頭の馬，1,632丁の銃火器等々の輸送を実施している。まさにオリンピックの物流が「平時における最大規模のロジスティクスである」といわれる所以である。

ちなみに期間中の貨物輸送については，我々ロジスティクスFA以外にも，競技会場の大会関係者に食料や飲料水をサーブする飲食系のFA，映像機器や精密計測機器を運ぶパナソニックやオメガなどの企業，その他スポンサー系による輸送など，様々な主体が同時並行的に各々の貨物オペレーションを展開する。

＊

これまで見てきた要素を踏まえて物流オペの課題をまとめると，１点目は大規模かつ短期間に集中する貨物の輸送処理への対応。２点目は海外から輸送される物資のスムーズな取り扱い。３点目は，安全かつ円滑な大会物流運営となる。

前回リオ2016大会の責任者は「ノー・ロジスティクス，ノー・ゲームズ」と語ったそうだが，まさにロジスティクスFAは貨物なくして成り立たないオリンピックに不可欠なサービスであって，我々もヤマトグループと連携し，目前の課題一つ一つ確実にクリアしていく所存である。

人員輸送の成否が国際的評価に直結

次に大会の人員輸送の業務について触れたい。開催期間中は組織委員会の運行するバスや乗用車が都内を走り回ることになるが，とりわけ関連施設が集中するゾーンでのオペレーションについては関心が高いと思われる。

まず，組織委員会は選手やメディアなどステークホルダーに対して，競技会場や選手村の拠点間輸送サービス提供する義務がある。こうした業務については，先の図表4にも示した輸送FAが担当する。

輸送運営計画案では，ステークホルダーに対する安全円滑迅速な輸送サービスの提供という目標が掲げられ，輸送FAでは目標達成に全力で取り組んでいるが，「輸送FAによる人員輸送は大会運営上最も困難なミッションである」と過去大会から変わることなく指摘されてきた歴史を軽視してはならない。

競技会場や選手村など多数の目的地間を様々な関係者からの個別要求に応えつつ，必要な時刻に必要な場所に配車する，極めて複雑で重層的なオペレーションである現実と，「輸送はできて当たり前」という一般認識との乖離について認識しておく必要がある。

輸送オペレーションが滞ると，大会運営への影響は言うまでもなく，関係者の印象が非常に悪化すると言われる。その場でクレームが殺到するばかりでなく，トラブルに遭遇した当のメディア関係者が大きく書き立てるなど，大会の風評に直接影響を及ぼすリスクが大きく，その意味で輸送オペレーションが上手くいくことが大会全体の成功のカギであるとまで言われている。

ステークホルダーとは，組織委員会が何らかのサービスを提供する必要のある集団の総称であり，過去大会をベースに想定した種類と規模が**図表6**である。今後ヒヤリングでより情報の精度を高めていく必要はあるものの，大きく大会関係者とスタッフに分類され，関係者だけでも数万人，観客スタッフは数百万人というスケールなのであって，徒歩と公共交通機関を最大限に有効活用する大原則を前提としても，数千台規模のバスや乗用車を用いての関係者の足の確保が求められている。

幸いにして我が国の首都圏の交通網は充実しており，一部例外を除いて競技会場は徒歩圏内ではあるものの，ラッシュアワー時等，一般旅客と大会観客の移動が重なる際の混雑対策，駅・道路等施設のアクセシビリティ対策，慣れない外国人への乗り換え案内方法など課題は多く，今後，国や東京都，交通事業者とも調整し課題解決に取り組む方針である。

もう一つの視点として，オリンピック・ルート・ネットワーク（ORN）

図表6　ステークホルダーの種類と規模（想定）

ステークホルダーカテゴリー			定義	人数（人） オリンピック	人数（人） パラリンピック
大会関係者	選手、各国のオリンピック委員（NOC）、各国のパラリンピック委員（NPC）		選手、チーム役員、NOC・NPCの役員	18, 200	8, 000
	国際競技連盟		IFの役員及び事務局員、競技役員等	2, 900	1, 200
	マーケティングパートナー		TOPパートナー、ローカルパートナー等	17, 100	
	オリンピック・パラリンピックファミリー及び要人		IOC委員、IPC理事等の関係者、各国の要人	1, 900	1, 700
	メディア	オリンピック放送機構（OBS）及びライツホルダー（放送権者）、放送事業者、プレス	OBS及び大会の放送権者、記者やフォトグラファー、ジャーナリスト及び放送権を保有しない放送事業者等	25, 800	9, 500
観客スタッフ	観客		チケットを保有する観客	7, 800, 000	2, 300, 000
	スタッフ		大会に従事する有給スタッフ、ボランティア、委託業者等	168, 000	98, 000

がある。ORNは，必要最小限の時間で確実に目的地間を移動するための，大会関係者用車両の動線として設定するもので，比較的信号が少なく事故率の低い高速道路や4車線以上の一般道等を選ぶ等の基本的考え方により設定される。

ORNは3種類あり，1つ目は「大会ルート」で競技会場や選手村，空港を結ぶ幹線。2つ目は「代替ルート」で，事故や渋滞時等のバックアップルート。そして3つ目が「練習会場ルート」で練習会場へ移動経路となっている。

前回のリオ2016大会では，ORN上に大会関係者専用レーンや優先レーンも設定されていたが，東京の交通状況では同様の規制的手法が有効でないとの見方もあることから，規制的手法を最小限とし，非規制的なTDM手法（例：競技時間等事前の混雑リスクに係る広報を行い，一般交通需要を分散させる）により，大会輸送と一般交通需要を両立できないかを検討している。

最後に，トランスポーテーション・デマンド・マネジメント（TDM）に触れておく（**図表7**）。東京都内では，通勤通学，貨物物流といった，市民生活や経済活動に伴い発生する，一般交通需要が，大会の有無に関わらず存在しているが，そこに大会輸送が加わった結果，深刻な渋滞を惹き起こす等，大会運営・都市機能の確保の双方に支障を来たす事態を招くおそれがある。TDMは，大会成功のため，大会輸送と一般交通需要を両立させるための政策ツールである。

ロンドンやリオでも，競技場周辺交通情報の発信，事業者・市民への啓発活動，休日の設定などを実施し，一定の効果を挙げていることから，東京大会もこれに倣い，様々なTDM手法を導入するべく検討中である。

今後も，国，東京都，組織委員会の交通事業者，物流事業者が一堂に会して交通対策を議論する枠組みを通じ，オールジャパンで効果的な交通需要マネジメントを粛々と進めていく所存である。

図表7 TDMイメージ

目的

・大会関係者や観客の輸送を円滑に実施する
・大会開催期間中の都市活動への影響を最小限にする

方向性

混雑を避けるための選択肢を提示し、 交通行動の変化を促す

2012 London 意識改革のための広報

・一般企業・配送企業・一般利用者へのポスター等での段階的広報活動を実施

2016 Rio 大会開催に伴う特別な対応

・交通量を軽減するため、休日運用を設定
　→学校の夏休みを7月から8月に
・開会式等の日を臨時休日に設定（計4日）

平 日

休 日

第2部 東京2020オリンピック・パラリンピックと物流課題

オフィシャル荷物輸送サービスパートナーとしてのヤマトHDの提供価値と取組み

ヤマトホールディングス㈱　東京オリンピック・パラリンピック推進室　室長　三重堀敦也氏

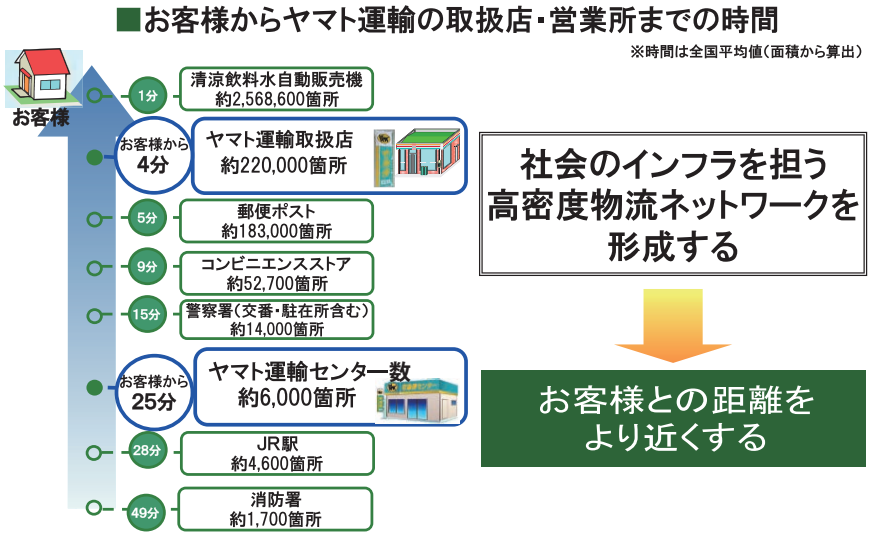
ここでは組織委員会の勝谷氏の解説に続けて，オフィシャル荷物輸送サービスパートナーとしてのヤマトホールディングスの取り組みについ

図表8 ヤマトのネットワーク

社員数	約 16 万人
車両数	約 4 万 5000 台
ターミナル数	70 拠点
店所数	約 6,000 店
取扱店数	約 22 万店
宅急便取扱い個数	18 億 6756 万 3562 個

（平成 28 年度）

図表9 ラストワンマイルネットワーク比較



て具体的に申し上げたい。要点は大きく３つある。

１つ目はオリンピック・パラリンピックへ向けてのロジスティクスについて。２つ目はスポーツイベント物流について。３つ目がヤマトホールディングスとしての2020年，その先に向けてのビジョンである。

初めに簡単に当社の紹介をさせていただくと，**図表8**のようなスペックにまとめられる。社内的な指標・キーワードとしている「お客様への距離」をイメージ化したものが**図表9**である。日本の国土のうち，人が住める面積を拠点数で割って換算したもので，直営集配拠点からお客様まで25分，取扱店からは４分，というのが現時点での当社のポジションである。

当社は今，「バリュー・ネットワーキング」構想を（図**表10**）進めており，全国３か所に基幹ターミナルを設置して，これにより当日配達実現を目指すゲートウェイ構想（**図表11**），また羽田クロノゲートなど総合物流ターミナルで，アジア翌日配達のほか，クロスマージ，保税，ローカライズなど新たな価値を創造している。

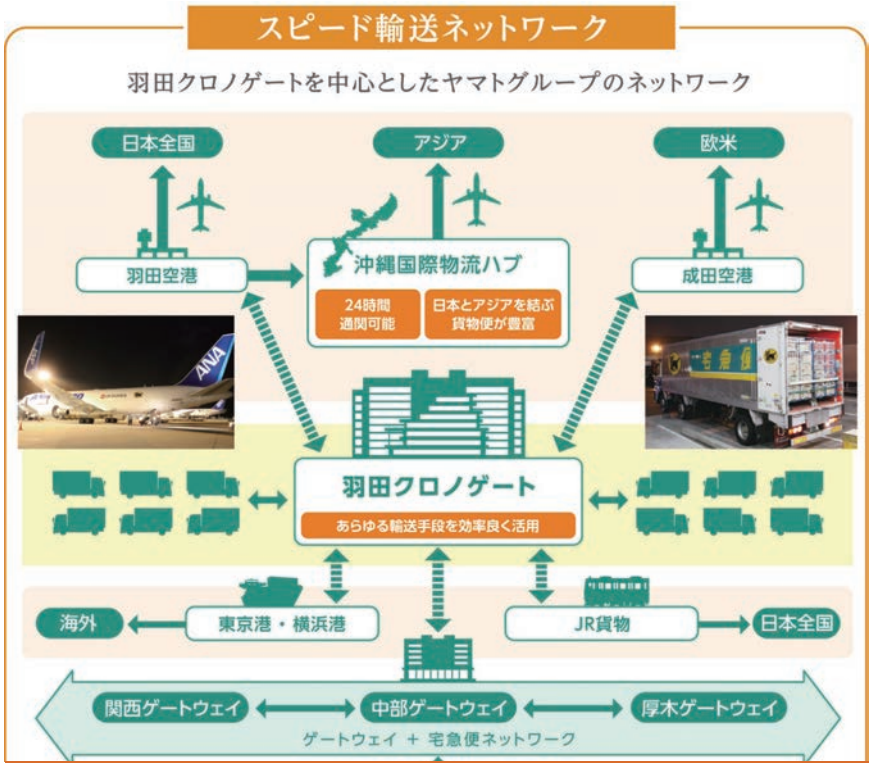
オリンピック・パラリンピックについては，勝谷氏のお話にあったとおり，世界最大規模のロジスティクスであり，単独競技のワールドカップで換算すれば50回分の同時開催に匹敵するとさえ言われる。

その大会期間の物流の全体像を３段階に整理したのが**図表12**のイメージである。１つめが大会そのものの競技機材等の物流，２つめが大会周辺を含む，スポンサーの選手サポートや各国の宣伝ハウス等々の物流，３つめが一般の生活インフラ，都市物流と区分できる。ここで注意すべきは大会物流と一般インフラはトレードオフの関係にあることである。そのため，必然的に，両者の調整・調和が最重要となる。

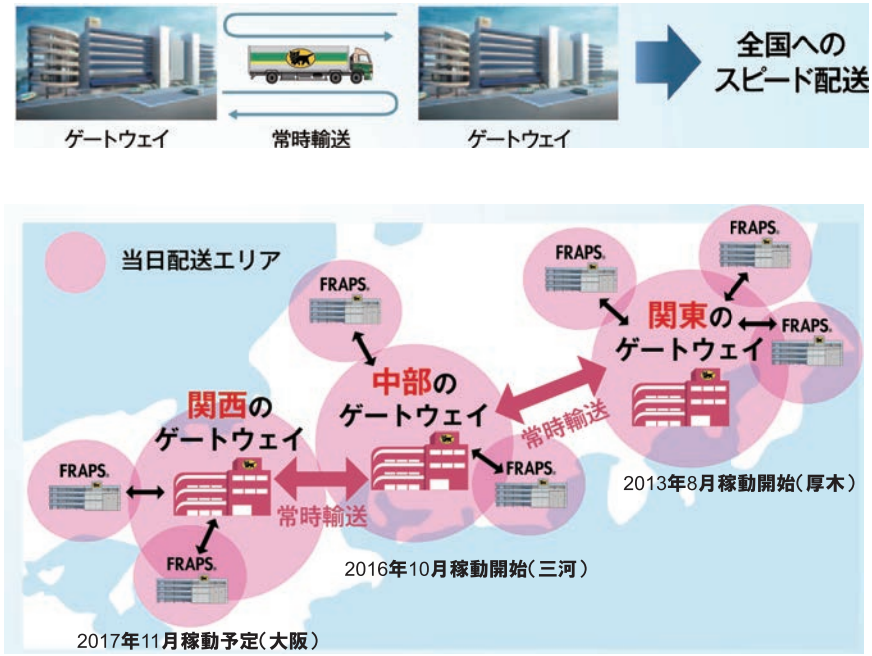
リオ2016大会のロジスティクスをまとめた**図表13**をご覧いただくと，サプライヤーからメイン＆サブ倉庫を経て，会場へ届けるシンプルなフローで，サプライヤーが極端に多いことが通常の物流と異なる特徴と言える。また，リオ2016大会もロンドン2012大会も２段階の倉庫配置をとり，メイン倉庫は単純な保管，サブ倉庫は組み立て等の付加作業があるものと棲み分けていたが，東京2020大会でも同様のフローとするかどうかは未定である。

写真❶をご覧いただくと，リオの

図表10 バリュー・ネットワーキング構想



図表11 ゲートウェイ構想



メイン倉庫には高飛びマットからコースロープまで，巨大な品々が大量に運び込まれている様子がわかる。中にはラグビーの選手用ベンチ（**写真❷**）など，非分解構造のためユニット丸ごとアッセンブリーで輸送せざるを得ないものも多い。荷台にエックス線装置を搭載したトラックで，セキュリティチェックを行っていたことなども，大規模ロジスティクスならではの風景といえる。

ヤマトホールディングスとしては，日本品質を世界に知って頂くために，世界が驚く物流を構築し，関係の皆様と力を合わせ，大会成功に向けて全力で取り組んでいる最中である。

札幌冬季アジア大会にみる物流対応

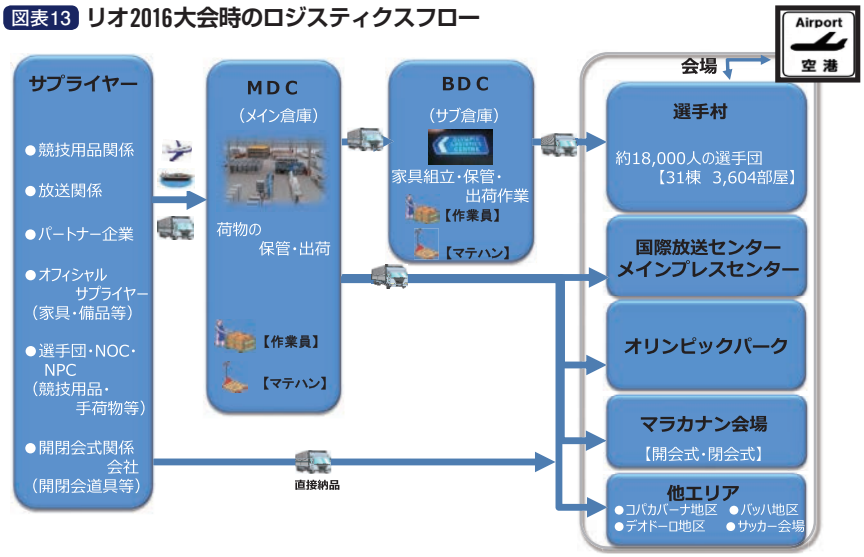
２つ目の切り口として，今年の２月に札幌で開催された冬季アジア大会を例として，大規模スポーツイベントの物流について考察する。

課題は，ホテルや選手村から空港

図表12 大会時の物流イメージ

★物流全体を考慮し、大会物流と都市物流の調和を検討する必要がある

図表13 リオ2016大会時のロジスティクスフロー



❶リオ2016オリンピックのメイン倉庫

❷ラグビーの選手用ベンチ

❸チェックインカウンター

への選手の手荷物配送である。閉会式の後，選手及び関係者が一斉に帰国する際，新千歳空港のキャパシティーオーバーが懸念されていた。最悪の場合，出発便の遅れなどが危ぶまれる状況下，事前に協議を重ね，人の流れと荷物の流れを分割する解決策を講じた（**図表14**）。

具体的には「極力，出発前日に荷物を出してもらう」というものである。ホテルで荷受けして前日の段階で仕分け輸送体制を整えておき，人には手ぶらで空港に向かってもらう。荷物は引き渡しカウンターで受け取ればよく，エアラインの協力も得て自動チェックインも可能とするなどの方策もあって，チェックインカウンターも整然と流れ（**写真❸**），空港内に渋滞も混乱も発生することなくスムーズに運用できた。

結果として多くの選手から「日本は良かった」という感想を頂き，空港や組織委員会からも高く評価されたことは，当社にとっても大きな自信に繋がった（**図表15**）。シンプルな物流提案が功を奏した事例であり，今後も，常に新しい価値を生み出す物流を目指し，取組んでいきたい。

この他，ドーピング（検体）の輸送についても経験値を向上させることができた。日本の場合，東京都板橋区の施設のみでドーピング検査が可能なことから，深夜，札幌発の検体を翌日昼過ぎに届けるオペレーションを通じて，トレース，温度管理，セキュリティという課題をクリアして配送した経験は，オリンピックにおいても役立てることのできる貴重なものである。

図表14　冬季アジア札幌大会での取り組み事例

■課題

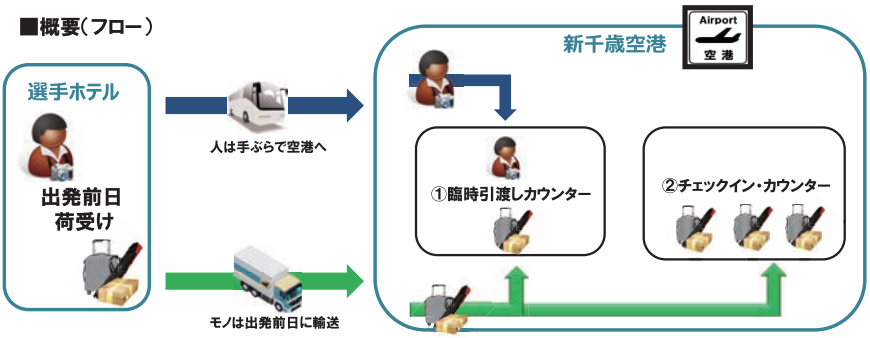
閉会式後、選手及び関係者が一斉に帰国する

⇩

新千歳空港がキャパシティー・オーバー

・チェックイン・カウンターが大混雑、空港ロビーに人が溢れる
・手荷物預けが滞り、出発便にも影響

■概要（フロー）



図表15　冬季アジア大会での取り組みと効果

■結果

「人」と「モノ」の導線を分けたことで、スムーズな運用を実現

※空港の混雑、混乱もなし
※手荷物預けも問題なく、出発便への影響もない

⇩

【関係者からの声】

・選手　⇒　荷物を運ぶ煩わしさがなくて楽だった！画期的であり、やっぱり日本最高！
・空港、航空会社　⇒　混雑、混乱がなくて助かった！オンタイムフライト成功に感謝！
・札幌組織委員会　⇒　スムーズな運営で組織委員会の評価も上がりました！

⇩

【気づき】

物流提案により効果的な運営を実現し物流から価値を提供

物流≒コストから価値を生む手段へ

東京2020のその先へ，ヤマトホールディングスの近未来物流ビジョン

最後に３つ目の切り口として，ヤマトホールディングスの取組みについてご紹介したい。

まず流通・生活支援サービスの一例として，都市生活の支援に取り組んでいる（**図表16**）。いわゆるビルにおける，館内配送の集約，各納品会社の荷物を一括して，配送することで，テナントにはジャスト・イン・タイムによる在庫スペースの縮小効果，ビル管理会社にとっても坪当たりの利益向上・最大化等のメリットがある。また，社会にとっても安心・安全な環境づくりに貢献している。この取組みの進化形には，神奈川県の藤沢SSTでのスマートタウン構想や，コミュニティ型のサービスステーションを標榜する多摩ニュータウンでの取組みなどがある。

さらに，海外からの来訪者のおもてなしという視点では，空港⇔ホテル⇔観光地をネットワーク化した海外渡航者向け手ぶらサービス（**図表17**），また国内でも三重県の伊勢市駅前や宇治山田駅前，さらには中部空港，首都圏では東京駅などで多面的に展開中の手ぶら観光サービス提供を通じて，より快適な日本を実現する構想も推進中である。

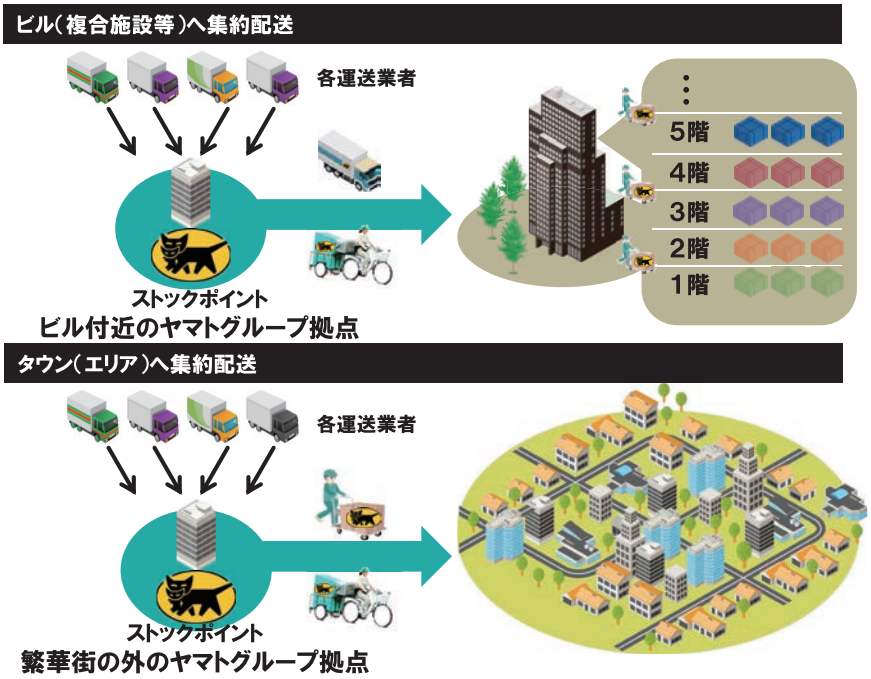
また，観光ばかりでなく環境への目配りも欠かすことはできない。宮崎交通様と連携した，路線バスでの客貨混載事例（**図表18**），京福電鉄様と連携した鉄道における客貨混載事例に代表されるように，従来にはなかった業界との積極的な連携を模索し，相互のメリットを引き出し合いながら協調共存の未来を模索する試みも加速していく。

東京2020オリンピック本番まで３年となった今，まだまだ課題は数多く残されており，我々だけですべてを解決することは難しい。ぜひとも多くの皆さんからの垣根を越えたご協力を仰ぎながら，着実に準備を進め，世界に向けて日本の良さをアピールしていきたいと考えている。

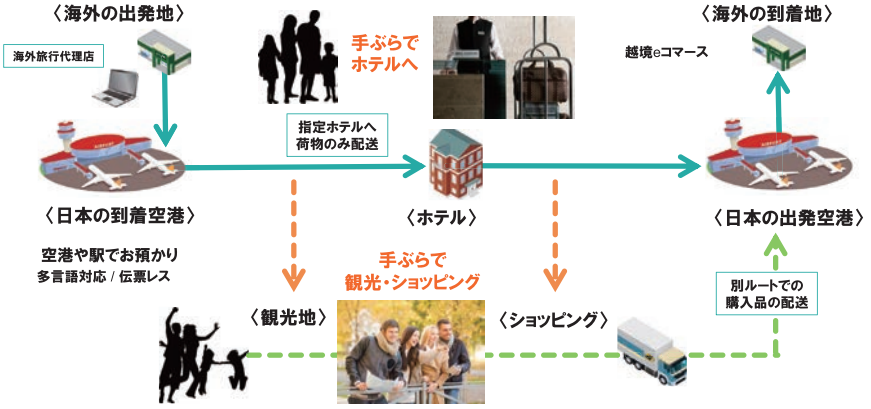
（2017.5.19，東京流通センター）

MF

図表16 流通・生活支援サービス



図表17 国内外からの来訪者のおもてなし



図表18 国内での路線バス客貨混載事例（宮崎交通様）