パネルディスカッション

コネクト&シェアによる サプライチェーン・ロジスティクス 全体最適の未来

協調・協働と先端テクノロジー活用で壁を破れ！

ASLF2019／JMFIシェアリング・ロジスティクス研究会による「ASLF2019まとめセッション」から

《出席者》

ASLF企画・実行委員会 第2,3代委員長
（㈱丸和運輸機関｜取締役 常務執行役員）
飯原正浩氏

同 第4,5代委員長
（ソフトバンクロボティクス㈱｜顧問）
松浦 学氏

同 第7代委員長
（味の素㈱｜上席理事 物流企画部長）
堀尾 仁氏

【ファシリテーター】
（一社）日本マテリアルフロー研究センター
（JMFI）シェアリング・ロジスティクス研究会
リーダー
（CMA CGM JAPAN㈱｜代表取締役社長）
恵谷 洋氏

シェアリング・マッチングはSCMの本質

恵谷 皆さん，こんにちは。今回のJMFIシェアリング・ロジスティクス研究会セッションには，「アジア・シームレス物流フォーラム」の歴代実行委員長３名をパネラーにお迎えし，「コネクト＆シェア」「サプライチェーン全体最適」のテーマを掲げた本フォーラムのまとめという位置づけでのパネルディスカッションを行います。

私の専門領域の１つに航海術があります。今も昔も航海術の基本は３つ。自分の位置を知ること，進むべき方向を決めること，そして実際に船を操ることです。これらができなければ航海は成就しない。同時にこれは経営のメタファーでもあり，私たちの生き方のメタファーとも言えるでしょう。

今日，私たちは多様な物流が流れる社会の大海においてトライアル＆エラーを繰り返していますが，その中から新しい道を見いだせないか。本セッションを通してそのヒントを少しでもつかんでいただきたいと思います。

現在私はフランスの海運企業CMA CGMの日本法人社長を務めています。コンテナ海運というコモディティ化された世界における差別化を実現するために，当社はShipping The Futureという戦略を掲げ，イノベーションとデジタル化を強力に推進すると共に，海上輸送

恵谷 洋氏

図表1 過去のシェアリング・ロジスティクスパネルディスカッションによる5つのキーメッセージ（恵谷洋氏まとめ）

- ミクロとマクロの両レベルにおける様々な**需給の最適化**が求められるSCMにおいて，**マッチング**はその本質的な課題
- インフラ，在庫，業務の**シェアリング**により，ロジスティクスにおける**ムダ・ムラ・ムリ**を削減することは社会課題
- ムダ・ムラ・ムリを正しく認識するためには，企業，サプライチェーン，社会全体における**総ロジスティクス・コスト**の見える化が必要
- 物流は**協調領域**。人口減少と高齢化が進む中，その**標準化**と**オープンプラットフォーム化**は不可避 ⇒ 垂直統合・統制から，**水平協働**へ
- テクノロジーによる**リアルタイムでの見える化と意思決定**が不可欠 ⇒ ポリモルフィックによる「社会の偏在」の解消（**シンプル＆スピード**が必要）

飯原正浩氏

＋内陸輸送＋ロジスティクスの統合ソリューションプロバイダーを目指しています。CEVAロジスティクスの買収もそうした戦略の一環です。

では初めに，シェアリング・ロジスティクス研究会がASLFで過去に行ってきたパネルディスカッションで提示された，５つのキーメッセージを見ていただきたいと思います（図表1）。

１つ目は，マッチングはシェアリングを実行する上で非常に重要ですが，そもそもそれこそがサプライチェーン・マネジメントの本質であることの再認識です。

２つ目は，インフラ（保管・輸送・作業），在庫，業務（人材を含む）などをシェアリングすることによって，ロジスティクス全体におけるムダ・ムラ・ムリを削減していくことは，もはや社会的課題だという認識です。

３つ目は，そのムダ・ムラ・ムリを正しく把握するためには，科学的な手法による数値化が必要だという認識です。たとえば製造業のPL（損益計算書）に掲載される直接物流費は，総ロジティクスコストのほんの一部に過ぎず，PLに表れない，見えないロジスティクスコストをどう可視化していくかという課題があります。もちろん，一企業だけでなく，サプライチェーン全体，あるいは社会全体の総ロジスティクスコストを見える化していく必要があります。

４つ目は，物流はもはや競争領域ではなく，協調領域だという認識です。今後，人口減少と高齢化が進む中で，物流を標準化し，オープンプラットフォーム化することは避けて通れません。そのためには，日本流の垂直統合・統制型の物流を水平連携・協働型に変革するための意識改革が必要です。

最後の５つ目は，そうしたマッチングやシェアリングを効果的に行うには，新しいテクノロジーが必要だという認識です。テクノロジーによってリアルタイムに見える化し，リアルタイムに意思決定することがマッチング，シェアリングでは不可欠になる。それが可能になって初めて，ポリモルフィック（多形構造）による，自律的な組織化が進みます。そうしたサプライチェーンができることによって，在庫やリソースの偏在も解消されてきます。

では議論に入る前に，まず３名のパネラーより自己紹介をお願いします。

あるべき未来と現実のギャップを見極める

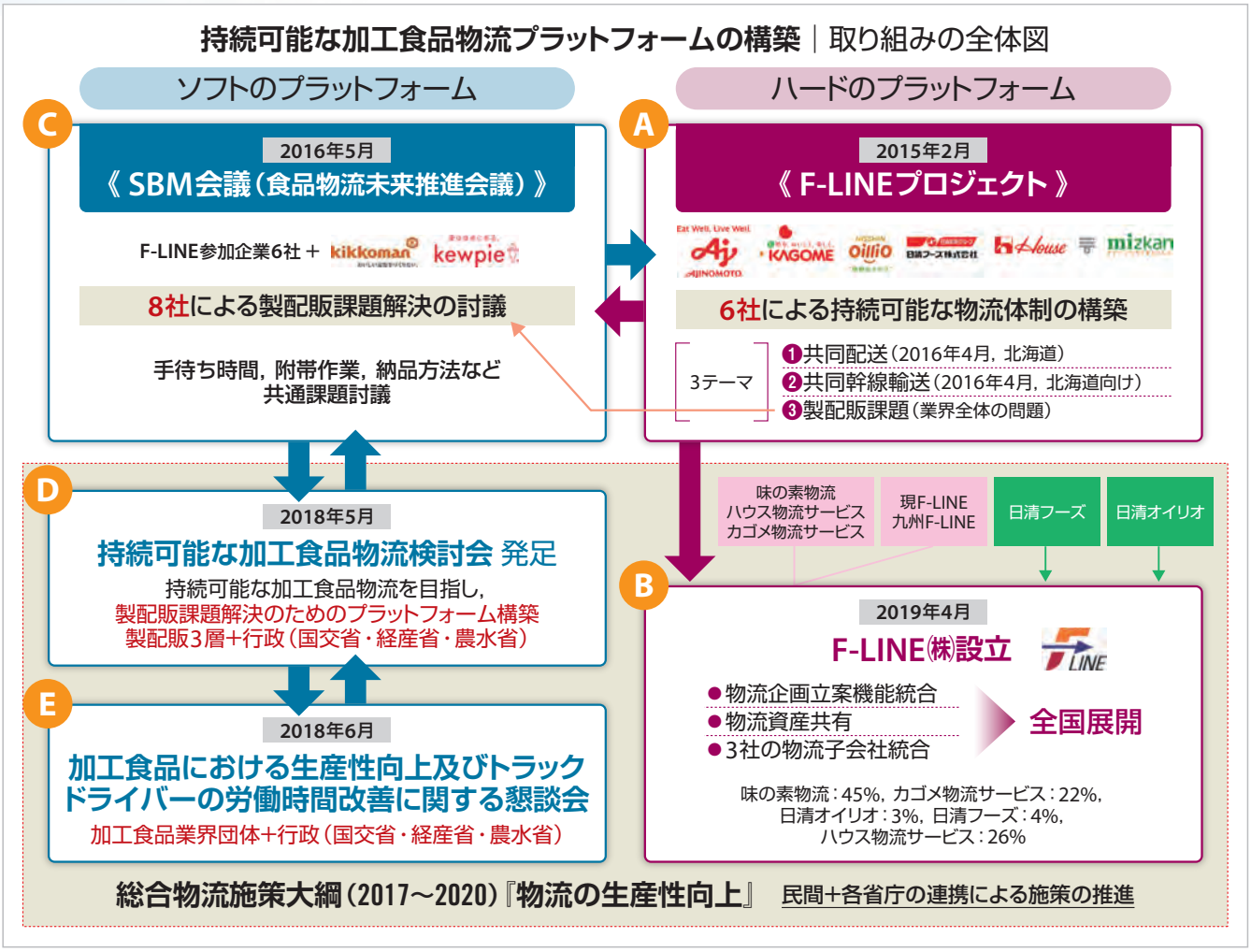
飯原 私は一昨年まではイトーヨーカ堂で32年間，物流部門一筋で働いていました。入社当時は，まだ自営の物流拠点があり，その現場で発注業務などを行っていました。本社に異動してからは物流システムの開発を担当しました。2012年に物流部門の責任者として役員になり，最終的にはオムニチャネル事業部の責任者を務めたのち，一昨年に丸和運輸機関に入社しました。

小売の物流経験を活かして，現在は食品スーパー向けに様々なアプローチを行う業務についています。そのため今日は主に小売に近い物流の課題について，様々な角度からお話したいと思います。

松浦 私は昨年秋から，ソフトバンク・ロボティクスに係わっています。最初はコンビニで，マーケティングやデータ分析，商品開発や店舗運営などの責任者をしました。その後，破綻寸前の海外企業再建で同社社長

松浦 学氏

図表2 加工食品メーカーによる物流協業の取り組み



堀尾氏提供資料より本誌作成

を務め，次にインテリア関係のＨＤ企業に移籍，事業会社の社長も兼務しました。その際に初めてロジスティクスやECを担い，日本初技術の導入，採用から教育など全面的な改革を４年で行いました。

私は時にロボットの専門家のように見られますが，そうではなく，どの業界でも常に未来のあるべき姿と現実とのギャップを見極め，どうすれば最適な結果が得られるかという取り組みを，愚直に繰り返し進めてきただけです。

加工食品メーカー5社で共同物流会社を設立

堀尾 私は味の素で物流と関係のない部署に長年勤続していましたが，2014年の７月，54歳で初めて物流部門の担当になりました。自己紹介として，味の素が物流でどんな取り組みを進めているかをご紹介しておきます（図表2）。

我々は今，加工食品のメーカー同士で連携して物流改革を行うプロジェクトを動かしています。まず2015年２月に，メーカー６社で物流課題を検討する場をつくり（Ⓐ），それを設計し実行する会社を19年４月に設立しました（Ⓑ）。その間，６社以外に加工食品メーカー２社にも入っていただいて「SBM会議」を作り，ルールや商習慣の改革を行おうと考えました（Ⓒ）。

堀尾 仁氏

しかし業界内だけで話し合っても解決できないと考え，卸や小売の皆さんを含めた，いわゆる製販配３層のサプライチェーン全体で解決策を論じる「持続可能な加工食品物流検討会」を作り（Ⓓ），さらに行政当局にも入っていただいて（Ⓔ），議論を進めてきました。

本年４月にF-LINEが設立されたことにより，「持続可能な食品物流プラットフォームの構築」は完成で

きました。これから，この５つの箱（Ⓐ～Ⓔ）をフル回転させて，物流の仕組みを変え，景色を変えようとしているところです。

我が国物流・サプライチェーンの根本的課題は何か

恵谷　実は堀尾さんを除く３人で，このセッションのプレ企画となる座談会を行い，本誌2019年５月号にその記事が掲載されました。そこでの問題提起を本誌編集部がまとめてくださったのが図表３です。現在の日本の物流，サプライチェーン・マネジメントの根本的な課題は何かを探った議論の結果です。

❶は，飯原さんが特に強調されたセンターフィーの話です。商物非分離の中でロジスティクスコストの「見えない化」が行われているという問題提起でした。総ロジスティクスコストが見えなければ，どこにムダ・ムラ・ムリがあるか分からず改善しようがありません。

❷は，サプライチェーン・マネジメントが未熟だった時代は，各企業が自社だけの最適化と差別化を行ってきた。その中には優れた創意工夫もあったが，今はむしろそうした個別最適の乱立が仇になっているとの指摘です。サプライチェーン全体を最適化しようにも，標準化がなされていない上に，現場では必要以上の要件を求められ，業務工程が複雑化していることがそれを阻んでいる，という指摘です。

❸も全体最適化が企業間の調整だけでは進められないことを指していますが，堀尾さんが紹介されたF-LINEが今各界から注目を集めているのは，その壁を打ち破る具体的な努力が行われているからだと思います。一方，製販配を連携させる最適化は昔からその必要性が言われてきたにもかかわらず，大きな成功例はまだ出ていないようです。

❹は近年顕著になっているサプライチェーンのグローバルな広がりの中で，物流需要が急増している一方で，労働力人口の減少と働き方改革の同時進行で，物流現場が回らなくなっているという問題です。

プレ座談会ではこれら４つの課題が提起されました。まず飯原さんと松浦さんから，この内容について補足していただけますか。その上で堀尾さんのコメントを伺いたいと思います。

図表3　プレ座談会での問題提議（本誌2019年5月号・編集部まとめの要約）

現在の日本の物流・SCMの根本的な課題，問題点は何か？
❶ センターフィー，商物非分離に象徴される，ロジスティクスコストの「見えない化」が行われている。
❷ 企業，系列などの個別最適にとらわれたまま，モノと情報の標準化など，全体最適化が進んでいない。
❸ 一方，企業間の調整のみでは，全体最適化に向けての実効性ある取り組みは困難である。
❹ 人口減少と物流需要拡大，働き方改革の同時進行の中で，物流の労働環境が改善されていない。

小売と物流の連携ができない，物流を止めないため共通理解を

飯原　私が荷主の立場にいた２年前も，物流は厳しくなっていくだろうと感じていましたが，実際に物流業界に身を置いてみて，もはやこのままでは物流機能の維持ができるのかと思うほどの厳しい実態を知ることになりました。

恵谷さんが挙げられた問題提起に，「物流は協調領域」との言葉があり，堀尾さんが紹介されたF-LINEは，メーカーの横の連携で協調を実現した取り組みになります。

ところが小売業の各店舗に納品する前のセンター配送に関しては，小売業と物流事業者が議論できる状況になっていません。小売業各社が少子高齢化の中，より効率的な店舗オペレーションを実現したいと思っていても，物流の効率化は物流事業者に委ねられてしまって前に進まない。我々もより正確に，早く，安く届けたいのですが，小売業側にも協力してもらわなくては思うように動けない。

このうち「より安く」を考える時，センターフィーの問題は避けて通れません。小売業としては，今使っている物流会社より安い運賃の会社はないかとの検討になりがちです。しかし物流コストの中身が明確化されていないため，物流事業者が新たに提案しても，実際の物流原価が理解されないまま，値下げ交渉ばかりがなされているのが現実です。

誤解してほしくないのですが，我々は売上を上げたいから言っているのではなく，このままでは物流が破綻し経済が回らなくなる恐れがあるからなのです。経済を円滑に回していくためには，物流の維持安定が絶対に必要です。そのためにはサプライチェーン全体で共通理解を進めないと，どこかでゆがみが出て破綻してしまう。その危機感が，私がセンターフィー問題にこだわった理由でした。

松浦　お店に行かないと商品に出会えなかった時代には，小売業は消費者が直接やってくる店舗を構えることで，卸やメーカーに対して発言力を持てました。しかし今はあらゆる情報が消費者の手の中のスマホで分かる。「情報の非対称性」がなくな

図表4 ASLF2019における解決への議論（本誌編集部まとめ）

問題解決への道 ⇒ それに関連するASLF2019の主要テーマ
❶《見える化》ロジスティクスコストの見える化／商物分離，コスト適正化の推進
⇒ 協働・連携，テクノロジー活用
❷《コネクト＆シェア》製配販物の企業間・業界間連携，協働プラットフォーム，標準化の実現
⇒ スマート物流，災害対応ロジスティクス，EC物流再配達削減
❸《コネクト＆シェア》産官連携で互いにメリット・デメリットを分かち合う共通ルール，強制力ある法規制
⇒ サプライチェーン全体最適化へのモノと情報の標準化，製配販・情報・物流の連携
❹《ダイバーシティ，テクノロジー》 働き方改革の流れで国民の支持を得て，適正なコストを承認。自動化投資を正当化して，生産性を劇的に向上
⇒ ホワイト物流，SDGs，海外人材活用，アジア連携深化，IoT/ICT/AI/ロボティクスなど先端テクノロジーの活用

り，商品に関する情報が小売を通さなくても手に入る。それによって，すべてのものがコモディティ化していくわけです。

また，Uberの料金はアメリカではタクシーより安く，しかしドライバーの75％は全米の最低賃金を下回っています。お客が増えると予想される地域に多数の車が集められるので，運賃が上がらない。徹底した顧客基点で動けば，過剰流入となって価格は下がっていくのです（かたや雨など天候によりタクシーが不足する時は上昇）。

その市場原理から言うと，日本はトラックドライバーが足りないのだから，もっと給料が上がらなければいけない。しかし現実は，産業界の平均より300時間以上も余計に働いて，給与水準は低いまま。ものすごく安い時間単価で働かざるを得ないのが現実です。

試算によると，１マイル当たり3.75ドルのタクシーに対して，自動運転なら0.375ドルになるそうです。保有するより，歩くよりも安い！これだけ運賃が下がれば，人は車を買いません。メーカーはどんどん車両を投入し，激しいシェア争いの結果，勝った企業が総取りする，というコンビニの競争のような時代が来るかも知れません。モビリティコストは劇的に下がります。

急速な変化に対応する未来志向，今までの仕組み，ルールを変える

松浦 商品もサービスも，原理は同じでしょう。そうなるまでのこれから約10年間，ドライバーをどう確保するか，どうシステムを組むかに頭を悩ますより，もっとグローバルに考え，今後少子高齢化がさらに進むのなら，日本から離れて世界に打って出る仕組みをどう作るかに目を向けるべきでしょう。急速な変化の時代には未来志向が必要なのです。

社会全体の物流情報が見える化され，生産段階からシームレスなサプライチェーンがつながれば，トラックがトランスファーセンターにちょうどいい時間に到着し，待ち時間なしで次の配送車に乗せ換え，最適なタイミングで消費者に届けられる……といった世の中全てがかんばん方式のような時代がくる。そうなれば，大量の在庫を保管する必要がなくなるので，保管倉庫は不要になってしまいます。

今までのように，リベートを出せ，という商売の仕方ではもう生き残れない。従来のやり方のまま，成長戦略も描けず，利益率も１％を切るような企業にはロボット導入などできないのです。

堀尾 これまで長い年月をかけてできあがっていた物流の仕組みは，潤沢な人員が確保できていた時代のもので，人が半分になったときに成立するのか。実際には今日，明日の荷物を届けられるか否かというレベルまで状況は切迫しています。

ただし，「これをやれば全部解決する」といった決め手はありません。AIやロボットで省力化はできても，現在の複雑なフローチャートをそのまま放置して自動化するのでは意味がなく，全体を見渡して最適な形で導入することが必要です。

その前に，今の仕組み，世の中のルールや社会を変えていくことが不可欠です。そこで我々は，先の図表2のⒹⒺの取り組みを懸命に進めているところなのです。

全体最適の実現には法規制が必要か

恵谷 ここで今回の「アジア・シームレス物流フォーラムまとめセッション」の位置づけから，先ほどの図表3の問題提起と，その解決策を考えるテーマを多数取り上げて構成された，今回のフォーラムのセミナー・展示会との関係性を見ておくと，図表4のようになります。

見える化，企業間連携・協働プラットフォーム，その前提となる標準化，産官連携，さらに働き方改革の流れを踏まえたダイバーシティ，課

題解決へのテクノロジー活用……2日間のフォーラムのいろいろな場面で議論され，提案がなされたと思います。

その全体のまとめの見地から，それぞれの課題を解決する実効策はどう考えられるのか，引き続き議論を深めたいと思います。

まず，ロジスティクスコストを見えなくしている製販配連携の阻害要因を取り除くため，法規制も必要ではないかとの問題提起がありました。これを提起された松浦さんから，改めてポイントをお願いできますか。

松浦 今政府が進めている働き方改革でも，医療や介護，物流に対しては他産業と異なる対応でした。今のまま時間単価が安く，環境が悪い物流業界に好んで入ってくれる人がいるのか。1人の労働時間×人数しか輸送能力はないのです。医師に対しても「君たちは人命を預かっているのだから自己犠牲は当たり前」と言っているようなものです。本当に，そんな社会でいいのか。

店舗はオープン前など早朝に商品を届けるよう言いますが，既に難しく，物流企業は無理をして不安定化している。実際には（時間をずらしても）むしろ安定的に届けてくれた方がオペレーションコストは下がるはずです。それを皆が競って朝に届けようとするから，車が不足する。上流に遡れば物流センターも運営が苦しくなっています。

こんな競争を続ける意義があるのかどうか。在庫も含めてサプライチェーン全体を見て，最適化を考える必要があるはずです。でも，そうした視点をもつ小売業経営者は数少ない。自助努力が期待できないのであれば，強制力のある法規制も必要ではないか，というのが私の意見です。

恵谷 小売の現場を見てこられた飯原さんはいかがですか。

飯原 経産省主導で「製販配連携協議会」の取り組みが2010年からスタートしており，参加企業は現在50社以上に増え，日本では珍しく小売業の参加率が高い協議会になっています。

私も当初この活動に係わり，様々な製販配連携へのチャレンジが行われたのですが，実ビジネスを抜きにして「こうあるべきだ」という取り組みを進めようとすると，必ず行き詰まってしまう現実がありました。小売と卸，メーカーが話をする中では，ブレイクスルーの発想が生まれても，結局は「商売」という現実に引き戻されて，思うような改善を進められないのです。

ビジネスに対する法規制を強化するのは本来，望ましくないのですが，ある部分で規制の概念を示すことによって，これ以上無駄な競争せずにすむ土台は作れるかも知れませんね。

恵谷 堀尾さんはメーカーの立場でF-LINEの立ち上げに取り組まれて，理想通りにいかないケースもあったと思いますが，いかがでしょうか。

堀尾 2014年の春からこの話が出始め，2015年2月にプロジェクトがスタートしました。しかし日々スーパーの棚スペース確保で争っているメーカー同士だけに，接点が見出せない状況が約2年続きました。話が進むようになったのは，物流環境がどんどん悪化してきたことが大きかったと思います。

そこで不可欠だと感じたのが，トップ同士のコミットメントです。社長同士がどんな取り組みなのか動きを把握している状況を作らないと，現場に近い人ほど現実論になって総論賛成・各論反対となってしまう。まず理念を作り，トップの理解を得て，常にそこに立ち返りながら進めることが，業界連携には極めて大事だと思いました。

もう1つは，企業だけの取り組みでは限界があるので，行政当局を巻き込んで，全体を変えていく仕掛け作りが必要だということです。業界協調の話になると公正取引委員会がどうしても絡んでくるのですが，そこで諦めるのではなく，協調の意義を粘り強く説得することも必要です。実際，私は当局に何度も足を運

んできました。

サプライチェーン全体最適へ，データ共有チャレンジに期待

恵谷 では，ここで会場から質問を募りたいと思います。どなたかいかがでしょうか。

会場1 自動車メーカーに勤務しています。プラットフォームを作ってサプライヤーとの見える化を進めたいと考えていますが，現在のサプライヤーと自動車会社の関係ではなかなか話が進みません。

堀尾 加工食品業界でも，原料の調達から生産，流通までのサプライチェーンの見える化はまだできていません。今，内閣府がSIP（戦略的イノベーション創造プログラム）でスマート物流プロジェクトを進めています。現在は各社のコード体系がバラバラで紙のままの情報をデジタル化し，1つに集めないと全体が見えません。物流は協調領域だと言いながら，現実になると各社は競争領域と認識して自社の情報を隠そうとするなど，まだ高い壁があります。

そこで，サプライチェーン全体の効率化を目指し，関連データや行動を1つのクラウドに上げ，それを利用して全体の物流効率化に結びつけていく……このスマート物流の構想を実現することは，私自身にとっても大きな夢の1つであり，我々も協力して少しでも早く進めたい。簡単ではありませんが，期待をかけているところです。

恵谷 見える化することによって，従来のような競争ができなくなったとしても，それは仕方のないことだと思います。日本の商慣習の中で「見えない化」が拡散され，適切な意思決定ができないという現実をどう変えていくか。それが今日の議論になっています。

低レベルでの無駄な競争をやめるには協調が必要で，その協調を妨げる部分については，法規制も必要なのではないかと議論が進みました。機械化にしても，経営者の多くはコスト削減という視点からしか見ていないようですが，そうでなく，労働力減少の中で，機械に任せられるものは任さざるを得ないという現実を踏まえるべきでしょう。

経営者自身が従来の発想を脱却しないと，日本の産業は生き残れないという現実を再認識する必要があるのではないか。もっとも，役所に頼るだけという依存的な姿勢ではダメで，問題に気付いたものが自ら立ち上がり，産官双方を巻き込んで現実を改革していくことが必要だと，今日のお話から実感できたと思います。

コスト競争では生き残れない，市場を創造する経営が必要

恵谷 では最後にパネラーの方々から，議論のまとめや補足をいただければと思います。また，もし会場から追加質問があれば，お受けしたいと思います。

飯原 従来のコスト競争を続けている限り，もはや企業は成長できません。物流会社も，値下げしか提案できない企業は淘汰されつつあります。どの業界でも同じで，メーカーは商品での差別化が最も大事だし，小売業なら売り方での差別化が必要です。

物流業なら限られた人員でドライバーも不足する中で，より生産性を高めつつ，コスト競争に巻き込まれない新たな価値を，発荷主や受荷主に提供していく必要があります。

多くの小売業は自分の店の課題や問題点を，まだ十分に分かっていないか，分かってもなかなか手を付けられないでいます。物流業はそれらの問題に対して，いち早くソリューションを提供できる「パートナー」へと成長していくべきだと思います。

松浦 私自身の経験から，経営者がしっかりすれば会社は変わるし，変えられると思います。

超ニッチで誰も入ってこないような特殊領域でなければ，それ以外はいずれコモディティ化し，価格だけの争いになってしまう。現在の業態にこだわっているから発想が変わらないのであって，本来，自分の強みや弱みを考え，どんなビジネスを手掛けてもいいはず。事業を存続させたいのなら，それまでの業界にこだわる必要はありません。

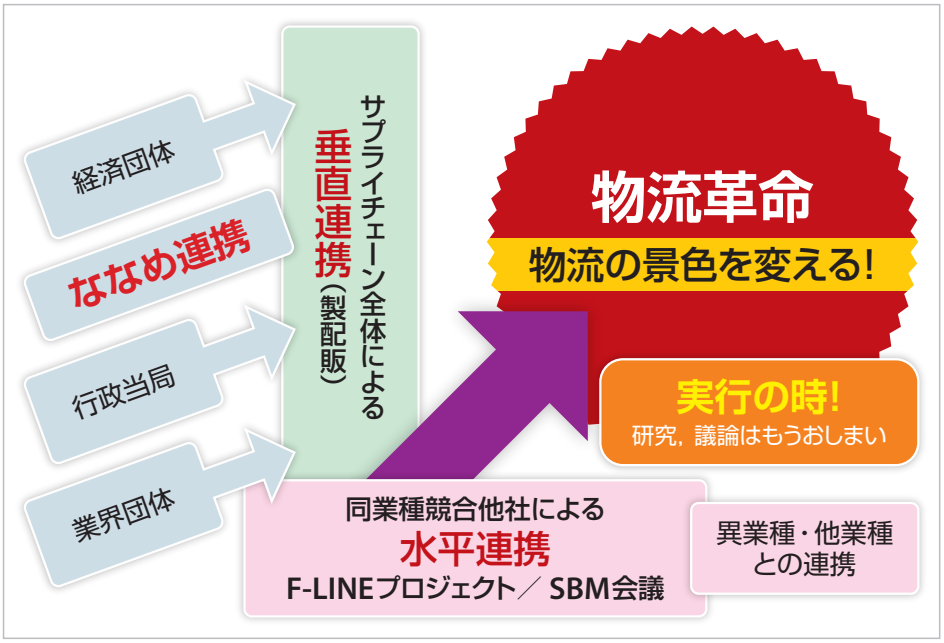
物流に関して言うなら，単に「モノを運ぶ」だけの仕事であれば誰でもできるはずです。ではなぜ，一般の人ができることを企業がやらなければいけないのでしょうか。消費者やユーザーのニーズは常に変わります。そこをしっかりと捉え，市場を創造することこそが経営者，企業の役割なのです。働いている人も，もし自社が時代に合わせて変化をしていけないようであれば転職すればいいし，必要なスキルを身につけるべきなのです。そして，そこに何かを感じることがあれば，まず自ら行動を起こして，その輪を広げていくことが大切であると思います。

堀尾 私から皆さんへの最後のメッセージにしようと思って用意したのが，図表5です。先ほどから企業連携の必要性が指摘されていますが，私どもが今，加工食品業界で取り組んでいることと，これから進めていくべき方向性を表してみました。

下段に「同業種競合他社による水平連携」と書いたのが，先ほど紹介したF-LINEプロジェクトとSBM会議に当たります。

そして，次の課題として今着手し

図表5 加工食品物流の景色を変えるには



堀尾氏提供資料より本誌作成

ているのが図の中央左の縦の囲みで，私はこれを「サプライチェーン全体の垂直連携／製販配の垂直連携」と呼んでいます。この水平・垂直２つの軸で改革を進めようと考えてきたのですが，物流の「景色」を変えるためには，これだけでは無理だと感じています。

そこで，左端に書いたように業界団体や行政当局，経済団体などを巻き込みながら全体のうねりにしていく「ななめ連携」が必要だ，と考えているのです。

もう１つ申し上げたいのは，「研究」や「議論」だけに終わる取り組みはもう卒業すべき時だといということです。もはや現実は待ったなしで，「やるしかない」局面にあります。実際，物流事業者からは，何時間もの残業があるような現場からは荷物があろうがなかろうが，従事者を引き上げるという話さえ届いています。もう従来通りのやり方は通じない。それには水平・垂直の２軸だけでは足りない。ななめ連携で皆が一緒になって，議論ではなく「実行」に移す時だと私は思っているのです。

会場2 堀尾さんはF-LINEを立ち上げ，製販配で改革を進められているとのことですが，それによってどのような成果が出ているのでしょうか。

堀尾 共同配送には２つあり，１つは物流会社が各社の荷物を集めるやり方。もう１つはメーカーが話し合って各社の商品を一緒に運ぶやり方です。とくにバラバラの時間指定で届けていたものを合わせるには，得意先の理解を得るため大きなエネルギーが必要でしたが，これによって物流は非常に効率的になりつつあります。

続いて今取り組んでいるのが，翌日配送ではなく，中１日配送にすることです。加工食品業界全体が中１日でお届けする状態を作らないと，物流会社はもたないと思います。

それらの実行のためには自助努力が不可欠で，システムの導入や納品箱の規格統一などを進めていかなければなりません。コストダウンにはならなくても，互いにメリットがあることを見出しながら，製販配連携を前進させていきたいと思っています。

恵谷 本日の議論を振り返ると，まずセンターフィーに象徴されるように，商物非分離で商流に物流を溶け込ませる慣行によって，物流の実態が見えなくなっている。総ロジスティクスコストが分からない中で，必要以上の要件を求めて物流を複雑化することを差別化だと取り違え，個別にカスタマイズしていく日本の物流のあり方は，もう限界に来ているという話がありました。

企業は個別最適に囚われたままで情報の共有化も全体最適化も進んでいない。ですが，それを指摘するだけでは足りない。気づいた者から独自に実行に移し，水平連携，製販配での垂直連携を推進していく。ただし，企業間の調整だけでは全体最適化の実行は困難なので，産官連携も進めていく。その時，実行のカギを握るのはやはり経営者であり，経営者自身が改革の必要性を理解しないと変化は起こらないことを確認しました。

その中で，無駄な競争を止めさせるために法規制を検討する必要があるかも知れないが，最初から規制をいう前に，とにかくまず自らアクションを起こそう，という堀尾さんの力強い言葉がありました。

また，働き方改革が叫ばれる中で，物流の労働環境はまだ改善されていないとの指摘。これを放置すれば企業経営が成り立たなくなる時代に立っていることを，我々は強く再認識すべきだと思います。

時間の制約でまだ十分語り尽くせない部分もありますが，シェアリング・ロジスティクス研究会の過去の議論と今回のアジア・シームレス物流フォーラムのテーマに合わせ，パネラーの皆様に網羅的に話をしていただいたことに感謝したいと思います。皆様，ありがとうございました！

（2019.5.17，東京流通センター） MF