

持続可能な物流を考える ～物流クライシスを見据えて～

本会会員他、物流関係者を集めオンラインで開催



2月12日、経済同友会シンポジウム「持続可能な物流を考える～物流クライシスを見据えて～」をオンライン形式で実施、本会会員の他、物流・流通に関心を持つ経営者など、約300人が視聴した。物流は経済・社会を支える基盤となる重要なインフラだが、深刻なトラックドライバー不足などにより、輸送需要に供給が追いつかない状況になりつつある。経済同友会はデジタル化や標準化の推進、自家用トラックの活用、女性や外国人ドライバー活用などを柱とする提言を2020年6月に発表し、実現に向けた活動を行っている。



※写真はイメージです

開会挨拶

橋本 圭一郎

副代表幹事・専務理事



物流はわが国の経済社会を支える基盤となる大変重要なインフラです。昨年の春にはコロナ禍の中でさまざまな生活必需品が買いためなどにより、店頭から欠品したことは記憶に新しいことです。調査では、物流が追いつかなかったために欠品した商品も多かったことが分かりました。物流機能が止まるとサプライチェーンは断絶し、人々の生活や経済活動に多大な影響を与えます。昨今報道などで日にすることが増えてきましたが、深刻なトラックドライバー不足も顕在化しています。今後、デジタル化が進展すると、消費者がネット通販を利用するのと同じように、企業間の商取引においてもEコマース化が進み、より一層、物流に対する社会のニーズが高まることが予想されます。

物流は、物流業界だけの問題ではなく、多くの産業にかかわる問題です。本日は持続可能な物流の未来像を描き、その実現に向けて物流業界にとどまらず、さまざまなステークホルダーが連携する気運を盛り上げるため、シンポジウムを開催することといたしました。

本日は実際に物流改革に取り組みられています企業経営者、物流・流通に関する幅広い知識をお持ちの有識者の皆さまにお集まりいただき、議論が行われる大変貴重な機会です。ご参加の皆さまにとりましては本シンポジウムが物流改革の推進についての理解促進に資することを祈念し、開会のご挨拶に代えさせていただきます。

Logistics 4.0による物流の革新

～未来のサプライマネジメントとは？

小野塚 征志

ローランド・ベルガー
パートナー



省人化と標準化により サプライチェーンに大きな変革をもたらす

20世紀に入り、帆船・蒸気船から機船、馬車から鉄道・トラックによる大量輸送が可能になりました。これがロジスティクスにおける最初の大きなイノベーション(1.0)。1950年代からは、コンテナでの海陸一貫輸送が普及しました(2.0)。その後、ITによる物流管理のシステム化(3.0)を経て、物流の世界は、今まさに4回目のイノベーションが起きようとしています。(図1)

二つのキーワードがあります。

一つは「省人化」です。物流では、自動運転トラック、ドローン、倉庫ロボットなど人による操作や判断を必要とした作業を機械に任せられるようになり、結果として、サプライチェーンの各領域で、人の介入を必要とするプロセスが大きく減少していきます。

もう一つは「標準化」です。これまではオリジナルな仕組みによって他社よりも速く運べる、品質が良いなど、少しアナログ的な対応でも強みになったわけですが、今後デジタル化が進むと、標準的な仕様に対応することが物流ビジネスにおける大前提になります。リアルタイム・トレース、予測発送システム、配送マッチングサービスなどにみられる企業・業界間の垣根を越えたサプライチェーンが全体として物流機能・情報がつながるようになります。つながらないと物流が回らなくなります。

この背景にはIoT、AIやセンサーといったテクノロジーの進化もありますが、重要なことは人手不足です。人手不足がこのイノベーションの契機になり、物流の進化を後押しする状況になっているといえます。

省人化について少し具体例をご紹介します。

自動運転トラックやドローン、ロボットにより人手なしで出荷・運送できるようになるのが省人化の未来像です。人手なしで物が運べるようになるまでにはまだまだ時間がかかります。変化していく中で、省人化のスピード軸に合わせてどう事業を革新していくのか、というのがテーマになると考えています。

例えばトラック運送では、最初は特定の高速道路だけかもしれませんが、長期的に自動運転があらゆる道路に広がっ

ていくと考えたときに、果たしてトラックメーカーはいつまでトラックを売り続けるのでしょうか、ということが、この省人化の行き着く先だと私は理解しています。もし自動運転トラックが普及したときに、トラックメーカーにとって一番嫌なのは自動運転中に事故が起きることです。場合によっては、メンテナンスの不具合で事故が起き、メーカー責任を問われるかもしれません。徹底した管理をしてトラックを運行したい、それならトラックを売るのではなく、トラックを貸しませんか、という未来が取り得るオプションにもなってくると思います。定期的にメンテナンスをして、管理ができていれば事故もなくなります。

最近MaaS(モビリティ・アズ・ア・サービス)というワードを耳にする機会も増えていると思いますが、輸送サービスの提供を考えたときに、実は省人化というのは単に人手なしで済むようになることではなく、トラックサービス事業者になるということかもしれません。トラック輸送を取り巻く事業環境が大きく変わるのではないかと、というのが省人化のインパクトだと思います。

省人化ではもう一つキーワードとしてよく挙がってくるのがドローンです。この実用化でいうとアマゾン、グーグル、国内では楽天など、まさにラストワンマイルでドローンを活用するというのがイメージしやすいと思います。すでに実証実験が日本国内でも始まっています。しかし落ちたらどうするのだという問題がどうしてもあるので、離島や山岳地帯とか、落ちて比較的の問題が起きにくいような場所での実用化が現在見えている方向性かと思っています。ただし、広大なスペースにある工場や物流センターの中ではすでにドローンが使われています。米国でいえばウォルマートの物流センター内にすでにドローンが飛んでいて、在庫の棚卸しをしています。こうしたテクノロジーも日本で考えていると、つい未来の話のような思いもあるでしょうが、実用化が始まっているというのが実態です。

またロボットでは、ピッキングや棚卸し・宅配といった物流のオペレーションでのサポートが実用化しつつあります。ローランド・ベルガーの分析では10年後、2030年には倉庫で働く150万人分の作業がロボットに置き替わるといって予測をしています。ヨーロッパだけの数字ですが、米国、アジア、日本も含めて考えると、非常に大きな市場がある

という言い方ができると思います。それは大きなビジネスチャンスがあるということでもあります。

日本は残念ながらヨーロッパに比べると5年ぐらい遅れているといえます。日本では2030年になっても6~7割の作業は人がやっていることとなります。人とロボットが融合して働く期間が長くあることになるので、単にロボットを導入すればいいということではなく、人とロボットと一緒に働く時代に対応して最適な仕組みという視点で考えることも、時間軸の中では重要なポイントになるでしょう。そのためには今あるオペレーションを前提とするのではなく、省人化を見据えた新たなビジネスモデルを描くことが重要です。

■ サプライチェーン全体をつなぐことで、「保管・荷役・輸送だけではない価値」を創出できる

もう一つのキーワードが標準化です。標準化することで情報と物の流れがつながることは、例えば調達・生産から販売・消費までのサプライチェーン、つまり川上から川下まで全体をつなぐこととなります。あるいは企業の垣根を越えて倉庫やトラックなどの物流機能・情報をシェアする。また交通・気象・災害といった、物流に直接関係しない多様な機能・情報ともつながることで、物流の範囲を超えたプラットフォームが形成されます。

その結果、例えば食品の廃棄ロスを回避するなど、業界全体の最適化、無駄がなくなるということが可能になると思います。調達・生産から納品までのプロセスの見える化をすれば、物流の最適化を図ることが可能となり、サプライチェーンをつなぐことは単なる効率化・最適化ではなく、実は競争力を高めるプラットフォームになる可能性があると思います。

例えば、DHLは大きな物流企業ですが、物流版のいわば「Windows」づくりを構想しています。物流会社からのデータを統合管理可能なオープンプラットフォームをつくり、荷主の基幹システムともつながる物流情報の統合管理を実現するものです。物流会社単位での個別接続が不要になり、システム改修コストの低減や委託先の変更が弾力化します。どの物流会社でも使えるプラットフォームを提供し、それによって今までにはない価値を提供する、まさに標準化を実現する試みです。

このサービスをお客さまに提供すれば、荷主のお客さまが、例えば北米ではDHLではなくてFedEx/UPSに替えるといったリスクを背負うことにもなり得ます。それでもなおこ

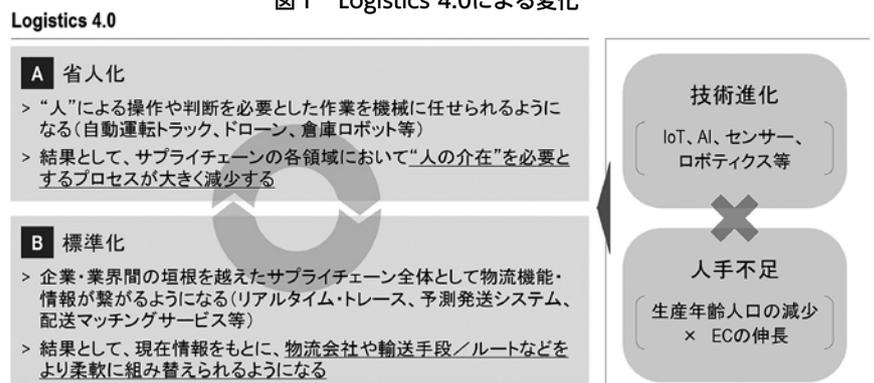
れを進めようするのは、このプラットフォーム自体が競争力を持ち、物流会社を超えた競争力を持つ。それを自分たちでやりましょうというチャレンジにほかなりません。事業環境が変わろうとしているときに、既存の事業にとってデメリットがあることにもチャレンジできますか。それができないと未来を勝ち取れないかもしれません。

日本の例でアスクルのマーケティングラボという仕組みをご紹介します。こちらは、同社が蓄積しているECの事業を通じて得られる顧客購買情報データを、ラボに参加した企業と共有しようという取り組みです。まさに川下の情報を川上に伝えるというプラットフォームにトライをしているわけです。参加企業からすれば、喉から手が出るほど欲しい情報です。なぜオープンにしているのか。それはアマゾンや、楽天がいるという状況下では違う戦い方をしなければならぬということです。顧客情報呼び水に、参加企業間でデータを広く共有することで、今までにはないマーケティングを共創しようという戦略です。自前主義ではアマゾンや楽天に勝てなくとも、新しい製品・パッケージ・プロモーションなどをラボを通じて開発することで、他のプラットフォームに勝てる戦略を描けるかもしれない。そんな新しい戦い方を模索されていると理解をしています。

先行者がいてプラットフォームを築き、標準化を成し遂げようとしているスーパープレーヤーがいたら勝てないのではないかと。そんなことはありません。日本ではiPhoneがスマートフォンでは圧倒的シェアですが、世界に目を向けると後発であるAndroidが現在では70%超の世界シェアを獲得しています。スマートフォンのように多様なニーズが想定されるモバイル端末は、Androidのように、オープンなプラットフォームにすることで広く多くのメーカーが仕組みをつくるのが有効だったわけです。

物流の世界における標準化においても、もしかしたらどうGAF Aと戦っていくのかというのが実は大きなテーマになるのではないかと思います。

図1 Logistics 4.0による変化



物流技術の革新にとどまらず 物流ビジネスの装置産業化をもたらす

省人化、標準化という二つのキーワードでご紹介をしましたが、これは「装置産業化」ということだと理解しています。共通の仕様になっているということの方がより重要になっていく。この行き着く先は、これまでは人材がいることで品質の良いサービスが提供できるとしたことが、ロボットによりどの物流センターでも同じ生産性で全部つながって全体最適が実現できるようになり、荷物の量に応じてどう資本を投入するかというビジネスに変わっていくということです。物流はいかに計画的に戦略的に投資をした人が勝つビジネスに変わっていきます。物流は労働集約型から資本集約型へと変わり、装置産業化へのパラダイムシフトが起きるでしょう。

日本はLogistics 4.0も5年遅れたと申し上げましたが、DX（デジタルトランスフォーメーション）も5年遅れだと考えます。その理由は大きく二つあります。一つが日本の会社は臨機応変を期待されることが多い。商品の品質のみならず、段ボールなどの包装部分でも高い品質が求められ、また人がイレギュラーに対応したり、ベテランに任せるような属人的な部分で差別化を図ったりしてきました。日本の対応力の高さ、フレキシビリティの高さが物流品質の高さにもつながったわけです。

欧米では多くの荷主は、物流はコストセンターと考えます。コストを最小化したいのが欧米の荷主で、物流会社も同じです。臨機応変に対応力があることはそもそも期待していません。ロボットは複雑なことはできません、決まりきったことしか求められない現場だったら、すぐ人間の作業は替えられます。日本の対応力の高さなどは標準化やロボット化、デジタル化の際にハードルになり、残念ながらコスト競争力や標準化の程度は遅れているのです。(図2)

もう一つ、日本の企業はマキシマイゼーションとかミニマイゼーションが大好きです。欠品率はなるべくゼロに、誤出荷をゼロに、生産性は限りなく高めましょうといった

ことを現場主導で進めるのが日本のカルチャーです。日本の宅配便は世界で一番良い品質だと思います。こんな便利な宅配便があるのは日本の良さの結果です。しかし同時にこの局面においては遅れる理由にもなっています。

欧米はオペティマイゼーションです。欠品率ゼロにしたら在庫が増える、誤出荷をゼロにしようと思ったら多くのチェックの工程が必要になる。だったら誤出荷1%は許容する、その代わりにオペレーションを安くして1%については違約金を払えばいいではないかというのが欧米の発想です。

従来型の固定的なサプライチェーンは サプライウェブに進化し、商流全体が変わる

省人化と標準化に加えて申し上げたいのが「サプライウェブ」です。従来の「チェーン=鎖」が「ウェブ=クモの巣」へと進化し、サプライウェブでつながると、不特定多数の調達先・納品先との自由な取引が可能になります。いろいろなものがつながると、協調領域と競争領域を明確化することが大事になります。同業他社と同じトラックと一緒に運ぶのは嫌だ、というようなことでは標準化はできません。つながる化もできないわけです。(図3)

物流は、総物流施策大綱として取りまとめられるように、国の大きなテーマでもあります。物流のDXといったときに、装置産業化は大きなトピックです。また荷主の皆さんからすると運ぶことや在庫はサプライチェーンの一つの機能に過ぎないわけです。物流だけではなくて商流全体が大きく変わろうとしているのです。

コロナ禍によって物がうまく流通できない現象も起き、有機的につながるネットワークの方がいいということが見えてきました。自動車業界の「CASE戦略」、一般消費財でのD2Cの拡大などを見れば、そもそも従来のサプライチェーンそのものが制度疲労を起こしつつあったということが見えてきたと私は考えています。今までにはない物の流れがどんどん増えていきます。物流の単なる装置産業化だけではない、大きな変革にどう対応をしていくのか、というのがポイントになると思います。

図2 物流に対する日本と欧米の考え方の差異

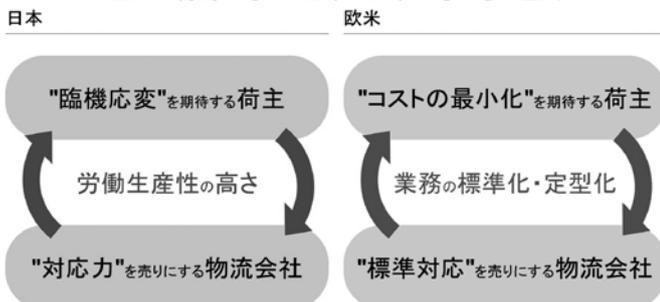
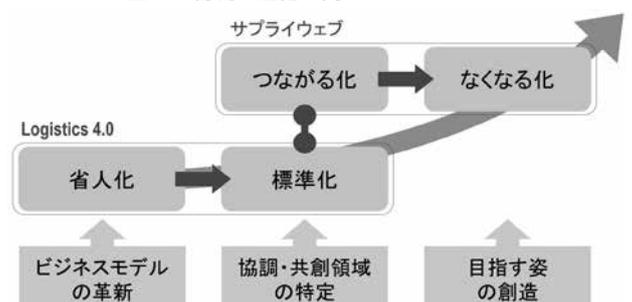


図3 物流の進化に向けたアプローチ



サプライチェーンの 有機的連携による 生産性向上



パネリスト
 小野塚 征志 ローランド・ベルガー パートナー
 藤田 正美 キューピー 上席執行役員
 松本 恭攝 ラクスル 取締役社長CEO

モデレーター
 山内 雅喜
 経済同友会 物流改革を通じた成長戦略PT 委員長
 ヤマトホールディングス 取締役会長

問題提起(要旨)

「調達～生産～販売にかかわる BtoBの物流」を議論

山内 雅喜

経済同友会
 物流改革を通じた成長戦略PT 委員長

現在、物流業界では深刻なドライバー不足が起きています。長時間労働で低所得のため人手が確保しにくくなっています。国としても改善の施策を進めていますが、新型コロナの影響などもあり加速度的な変革をせざる得ない状況です。国内貨物の総量は減少傾向ですが、物流件数は小口多頻度化が進み増加しています。したがってそれを賄うための輸送力が必要になり、これが労働力不足と相まって将来に向けた不安となっています。

2024年3月には、時間外労働に関する罰則付き上限規制の猶予期間が終了し、法律によってドライバー職は年960時間が時間外労働の上限になります。働く環境は良くなりますが、労働力不足はさらに加速することが懸念されます。2020代後半には、20万人を超えるドライバーが不足するとの予測がなされています。

そうした中、ドライバーの業務は荷待ち時間のある運行が多く、平均拘束時間が長くなる実態があります。また、車の稼働状況を見ると、営業用トラックの積載効率は直近では約40%まで低下しています。これを高めていくための仕組みが必要になっています。

2021年度からスタートする国の次期総合物流施策大綱では、物流DX という考え方が明確に打ち出されます。これはデータに基づいて物流の無理、無駄、むらをなくしていくという取り組みです。また、国家プロジェクトの内閣府戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)の「スマート

論点 ①

物流生産性を向上させるためには、
どのような取り組みが求められるか。
(キーワード:シェアリング、商慣行)

論点 ②

その取り組みを実現していくためには、
何が重要か。
(キーワード:物流デジタル化、標準化)

物流サービス」では、物流・商流分野でのデータを活用し、サプライチェーン全体の最適化、新しい産業や付加価値の創出、人手不足と低生産性の課題を解決する取り組みが検討されているところです。

経済同友会の提言『物流クライシスからの脱却～持続可能な物流の実現～』では、四つのポイントを挙げています。既存の営業用トラックの生産性向上、自家用トラックの活用にかかわる規制改革、大型免許を有する女性と外国人ドライバーの活用、国家戦略としての機関の設立と人材育成です。今日はまずその中でも、既存の営業用トラックの生産性向上について、シェアリング、デジタル化、ハード・ソフトの標準化、商慣行という面からご議論いただきたいと考えます。

パネルディスカッション(要旨)

デジタル化の先にどんなメリットがあるのかを 見えるようにしていく

山内 物流生産性を向上させるために、どのような取り組みが求められるのでしょうか。また、そこへどうやってシフトさせていくのでしょうか。

小野塚 世の中の大きな流れを見ると、省人化・標準化があって、ゆくゆくは装置産業化ということになるのだと思いますが、目先の視点で捉えると、まずデジタル化を進めないと話になりません。今はどれぐらい費用がかかっている、デジタル化すればどれぐらいコストが下がるのか。それが分からないと判別がつかないし、機械に置き換わりま

せん。デジタルを導入した際の費用対効果がどれほどなのかを明確にして、デジタル化を進めるべきです。具体的には、例えば、伝票の電子化に取り組む必要があると考えます。せっかくコロナで非接触の重要性が高まっているのだから、紙でサインするのではなく、システムを導入して電子的に行うべきです。それによって、待機時間の長さも見えるようになります。

現時点では荷物を発送する会社には、当然出荷計画があります。受け取る側も、販売計画があって受注計画があって注文書があるので、どの商品がどれだけ来たかが分かります。だから、データは一見つながっているように見えますが、どのトラックのどのパレットにどの商品が積まれているかは、実はデジタル化も見える化もされていない実態があります。そのため、卸業者があらためて検品するような状況がゼロになっていません。現場ベースで見るとまだアナログな状況ですから、それをデジタル化すれば検品レスにもなるはずですが、デジタル化の先にどんなメリットがあるのかを見えるようにしていくことが、重要です。

どんな事業戦略を取るにしても、DXの手前では必ずデジタル化が必要になります。デジタル化をきちんと行うことによって、物流費だけでなく、それ以外のサプライチェーンに関するコストも削減できるかもしれません。ロボットを使うとか、マッチングの仕組みを使うとか、シェアリングプラットフォームを使うといったことにもつながっていくと思います。

■ きっかけは東日本大震災 荷主だからこそ物流危機に立ち向かう

山内 藤田さん、キューピーでは検品レスやリードタイムの延長、共同配送など、今までの商慣行を打ち崩す取り組みをされています。荷主という立場でありながら、物流まで注力されている思いや課題をお聞かせください。

藤田 今、世の中は3回目の物流危機が到来しているといわれます。1回目は70年代前半の高度成長期で、この後の石油危機によって成長が減退して危機は解消しました。2回目は1990年から91年がピークだったバブルの時代です。輸送量が増大して危機を迎えましたが、バブルがはじけて成長が止まって解消しました。今回の3回目の危機は、実は2010年ごろから兆候があり、2013年ぐらいから顕在化してきたものです。過去とは性質が異なっていて、経済はさほど成長していないのに危機が訪れています。ドライバー不足がその主な理由です。

こうした中、私たちは荷主だからこそ、物流危機に立ち向かわなければいけないと考えました。大きな動機になっ



小野塚 征志

ローランド・ベルガー
パートナー

ロジスティクス/サプライチェーン分野を中心に、長期ビジョン、経営計画、新規事業開発、M&A戦略、事業再構築、構造改革、リスクマネジメントなど多様なコンサルティングサービスを展開。内閣府「SIP スマート物流サービス評価委員会」委員長、国土交通省「2020年代の総合物流施策大綱に関する検討会」構成員、経済産業省「Logitech分科会」常任委員などを歴任。



藤田 正美

キューピー 上席執行役員
ロジスティクス、IT・業務改革推進担当

1979年キューピー入社。物流管理室企画部長、ロジスティクス推進室長、ロジスティクス本部長、上席執行役員ロジスティクス本部長を経て2020年より現職。国土交通省「加工食品分野における物流標準化研究会」構成員、他多数の政府会議の構成員などを歴任。

たのが東日本大震災です。あのときは皆さんが、物を運ぶことに大変な苦勞をしたという経験をしました。デジタル化は一部では進みつつありましたが、システムがダウンして蓋を開けてみたら繁忙期の4~5倍もの出荷オーダーがたまって、途方に暮れた状況でした。お客さまにご迷惑をお掛けしつつも、今まで翌日にお届けしていた商品を翌々日にお届けすることで何とか乗り切りました。当時は計画停電もあったりして、ドライバーの立ち合いなしで検品して荷物を降ろしたり、食品の賞味期限の「3分の1ルール」の管理を緊急事態ということで緩めていただいたりしました。

このときに思ったのは、日本のSCM（サプライチェーンマネジメント）は行き過ぎているのではないかということです。過度なリードタイム競争、過度な鮮度競争で業界、企業、国の力をそがれているのではないか。お客さまが求めているところで競争があって、真の消費者利益になっていないのではないか。そんな思いに至ったことから、まずはリードタイム延長と検品レスに取り組んだ次第です。

また、13年末と14年の春の増税も大きな転機でした。このときはドライバー、トラックが不足して、このままでは企業としての供給責任が果たせないという危機に陥りました。このときから、業界における商慣行の改善が標準化につながるものであり、ここに着手しないと駄目だと感じました。商慣行の標準化に向けては、味の素をはじめとするF-LINEに参画する食品メーカー6社、キッコーマン、キューピーの8社で検討を重ね、現在ではさまざまな業界関係者、行政当局とも議論しながら取り組みを進めています。

デジタル化については、現状ではそれほど大きな投資はしていませんが、将来、デジタル化、ロボット化、機械化を進めるには、複雑な業務パターンや商慣行が残った状態で投資をしていくとロスがあるので、デジタル化と標準化は



松本 恭攝

ラクスル
取締役社長CEO

.....
A.T.カーニーに入社し、コスト削減プロジェクトに従事する中、印刷費が最もコスト削減率が高いことに気づき、業界の革新を志し2009年にラクスルを設立。13年より印刷機 の非稼働時間を活用した印刷のEコマース事業「ラクスル」を提供。15年12月より物流シェアリングプラットフォーム「ハコベル」を開始、20年4月からは広告の新規事業「ノバセル」を展開。



山内 雅喜

経済同友会 物流改革を通じた成長戦略PT 委員長/ヤマトホールディングス 取締役会長

.....
1984年ヤマト運輸入社。執行役員東京支社長、執行役員人事総務部長、ヤマトホールディングス執行役員、ヤマトロジスティクス取締役社長兼社長執行役員、ヤマト運輸取締役社長兼社長執行役員、ヤマトホールディングス取締役社長兼社長執行役員を経て、2019年4月同社取締役会長。2019年より、経済同友会物流改革を通じた成長戦略PT委員長。

並行して取り組まねばならないと考えます。業界の方々、行政の方々が早くガイドラインを示して、そこに向かってシステム設計などを行えるようにするべきだと思います。

投資余力を高めてデジタル化を進めるための二つのアプローチ

山内 商慣行などをそのままにして投資するのではなく、効率の良い投資をするためにも商慣行を変える、あるいは標準化していくことが大切だということですね。松本さんは、シェアリングエコノミーのプラットフォームをつくる中で、どういう変革が今後必要になると思われますか。

松本 物流業界には、投資余力がないことによってデジタル化が推進されないという現状があります。業界別の利益率を見ると、不動産やサービスが10%台なのに対して運送業は営業利益率が2%中盤しかありません。特に車両台数10台以下の会社では、平均的経常利益がこの10年間ほぼマイナスです。しかも、車両台数5台以上10台以下の会社は、運送業6万2,000社ある中の3万2,000社を占めます。大手の運送会社が利益を出す一方で、大半の会社はデジタル化における投資余力がない状況の中で事業を営んでいます。実際に物を運ぶ方々がデジタル化していく投資余力がないがために、デジタル化が進まないという背景があるのではないかと思います。

この解決には二つのアプローチがあると思っています。一つは規制サイドのアプローチですが、車両台数5台以上が必要だということを例えば100台に変えたら、業界の統合が一気に進んで業界全体の利益率が上がっていきます。また、デジタル化をどれだけ効率的に行っても、付加価値はあくまで売値とそこに対しての仕入値、もしくは原価の差分が付加価値になってくるので、小さな事業者が多く残っ

ていると必ず銀行借入をするために値下げ合戦が起きます。その結果、業界として投資余力を持つことができなくなります。運送業界の利益率を上げていくことによって、デジタル化を進めていくことができるのではないかと思います。

印刷業界は、2008年～11年に全産業セクターの中で倒産件数が一番多い業界でした。その結果、当時3万社あった印刷会社が2万社にまで減り、業界全体の利益率が急速に改善しました。一社当たりの売上が増えて、各社に余力が出てきて、それを投資に回して正のスパイラルに入っていました。このように、供給過多であることによって、利益構造を棄損してR&D、設備投資に回すことができず価格を下げ続けるという負のスパイラルを正のスパイラルに転換して、デジタル投資の余力をつくっていくことも一つの方法だと思います。

もう一つのアプローチは、個人事業主を増やすことです。個人事業主は業績そのものが自分の生活に直結するので、生産性の高いアプローチがあったら、真っ先にそこに飛びつきます。デジタルに対する対応力が高く、標準化に対する理解もあり、個人事業主が増えることによって生産性が上がる傾向にあります。先ほど私は5台を100台に切り上げるという提案をしましたが、もう一つの方法として1台、つまり個人事業主を許容するという考え方があります。米国や中国においては個人事業主が基本的に認められています。デジタルプラットフォームを基に取引が行われ、その情報をデジタル化してつなげることで最適化が実現しています。個人事業主を認めることで、自発的にデジタル化していくのも一つの方法だと思います。

商慣行の見直しの議論を進めながら業務をシンプル化する

山内 藤田さんは実際に物流の標準化に取り組まれる中で、こういったことが課題であり、ポイントになるとお考えですか。

藤田 直近の課題として働き手が不足しています。固定のドライバーでなくとも納品できるような、女性やシニアのドライバーでも就業できるようにする必要があります。倉庫内作業、荷役も同様で、時短勤務など多様な働き方を可能にするべきですが、日本ならではの複雑な業務パターンではなかなか難しいと思います。商慣行の見直しの議論を進めながら、できるだけ業務をシンプル化、パターン化していくことが重要です。それは就業できる方々の就業チャンスを増やすだけでなく、労働環境の改善にもつながります。同時にデジタル化、機械化の材料にもなります。例えば、当社では商品の段ボールの表示を見直しました。社名



よりも商品コードの方が実際の業務においては重要ですから、そちらを大きく書くようにしました。

■ 経営者は、コアコンピタンスは何かを判断して10年先の未来図を描く

山内 先ほど松本さんから、個人事業主はデジタル化への対応力が高いというお話がありましたが、経営につながる点では、企業におけるトップの役割も大きいと思います。その点について、小野塚さんはどうお考えでしょうか。

小野塚 物流会社にとって物流はコアコンピタンスですが、メーカーにとってはどうなのか。そのことを考えて、10年先の未来図を描くことが重要だと思います。単に物が届けばいいというのなら、そこに選択と集中をする必要はありません。他に任せればいいのです。そうではなくて、「われわれは届けることも価値である」というのなら、プラットフォームになってプロフィットを稼げばいい。それを判断するのはまさに経営者です。

先ほどの松本さんの話で、5台を100台に切り上げるのか、1台の個人事業主を許容するのかということがありましたが、私は個人的には1台の方がいいと思っています。100台以上の会社が増えるということは、その会社が自社でデジタル投資をして、それを基に基盤を作ることになるからです。米国や中国では、荷物を集める人、トラックをつなぐ人、個人事業主、荷主という構造で、きちんと役割が分かれています。プラットフォームはみんなが使えるプラットフォームを提供して、荷主はなるべく安くそれを使います。物流の現場を担う人たちは、コンプライアンス違反をしないような形で、なるべく安くきちんと運びます。プラットフォームと現場を担う会社と荷主、それぞれの経営者が自分たちのコアコンピタンスは何かを判断する、あれもこれもではなく「われわれはこういう価値を世に提供していく」ということを明確に打ち出すことで、日本全体の最適化につながるのではないのでしょうか。

■ デジタル化を進めるために経営陣に若い人材を一定数起用すべき

松本 統計的にもこの10年で中小企業は数が減っていて、一方でフリーランスと呼ばれる方々がどんどん増えています。では10年後はどうなるのかというと、二極化が進むと思います。大企業がより大きくなっていくのと同時に、中

小企業が減って個人事業主がどんどん増えていくでしょう。テクノロジーは限界コストが低いので、より安価に提供することができます。これまで大きな投資ができずに事業を営めなかった個人も、これからは個人事業主になった瞬間に大きく収益を出すことができるでしょう。おそらく小さな会社に個人で所属するよりも、個人で営業をした方が良くなるまですでに来ている状況にあると思います。

もう一つデジタル化を行っていくために日本企業が取り組むべき課題は、経営改革、経営陣の人事改革、ガバナンス改革にあると思っています。デジタルネイティブに育った世代はデジタルをより上手に使いこなすことができます。経営陣を全て若い人に変えろという気はさらさらありません。特に大きな企業では豊富な経験を持った経営者でないと、経営が困難になりがちです。その一方で若い人材が経営陣に一定数入っている必要はあると思います。ダイバーシティの観点から、デジタル化を進めるときに20年後に80歳、90歳になっている人よりも、20年後に50歳、60歳になっている人の方が20年後を見据えた逆算的な設定はできるのではないのでしょうか。そういう意味で経営陣に40歳前後の各企業の最前線で働かされているデジタルネイティブ世代をしっかりと据えていくことによって、デジタル投資がより前向きに行われる状況をつくれるのではないかと思います。

山内 確かにそういったデジタルネイティブの人たちが、経営陣にもっと入っていくことも必要でしょう。それを実現するのもトップの力だと思います。先ほどの商慣行を変えるという点でも、新しい考えを持っている人を経営陣に入れることによって、実際に変革が進んでいくのだと思います。そのためにも、トップが将来を見据えた中で危機意識を持ち、物流のあり方を突き詰めて考え、決断・実行していけるかどうか大きなポイントになるのではないのでしょうか。

本日の議論では、皆さんから貴重なご意見をいただいて、多くのヒントを得ることができたと思います。また、経営トップの方々が物流に大きく関与していく必要性も理解できたと思います。経済同友会としても、日本が豊かな国民生活を実現していくために、インフラとしての物流の持続的発展に向けて、これからもさらなる議論を重ねていきたいと思っています。今日のシンポジウムがその端緒になれば幸いです。ありがとうございました。