

物流政策を論ずる

岡田 清* 都築幹彦**
石井威望*** 野尻俊明****

自動車を中心とした日本の物流は、日本経済の国際化や国民のライフスタイルの変化に伴って、宅配便に代表されるような小口化、多頻度化によって大きく成長し、さらに情報技術との結びつきにより、ジャストインタイムなどサービスの多様化ニーズが増大しているが、物流業界は運転者の労働問題やトラック輸送の環境問題、道路運送業の規制緩和など新たな課題に直面している。「明日の物流」を考えると、物流業界が抱えている様々な課題について、交通技術の改善や、経済学の立場を交えて、その対応策を論じ合った。

Discussing Physical Distribution Policy

Kiyoshi OKADA* Mikihiko TSUZUKI**
Takemochi ISHII*** Toshiaki NOJIRI****

Physical distribution in Japan, mainly with automobiles, has greatly progressed in accordance with the internationalization of the economy and the change of Japanese life style. Because of the development of Information Technology increasing needs for a variety of services such as parcel services as well as "Just-in-time" Couriers have also been witnessed. On the other hand, the physical distribution industry is facing new problems such as working conditions of drivers, environmental problems of truck transportation and deregulation related to surface transportation business. Prospecting "Tomorrow's physical transportation," the corresponding measures for various problems with physical distribution industry are discussed here from the point of view of the improvement of Transportation Technology as well as Economics.

これまでに物流はどう変わってきたか

岡田（司会）今日は「明日の物流」というテーマで、物流の将来を語っていただくという主旨でお集まりいただきました。

物流といえますと、1960年代以降、道路建設が進み、自動車を中心とした日本の物流体系が出来上がってきたといえるかと思います。ところが、最近

東名高速道路が非常に輻輳しているとか、あるいは鉄道の輸送力が思うほど大きく期待できないとか、問題を抱えております。他方で高速輸送は航空機に依存する度が高まってきており、中でも国際輸送におきましては、円高を反映して、成田空港を目掛けて国際商品が殺到するというぐらいまで伸びてきております。言い換えれば、物流が交通機関の発達とともに多様化し、それだけ競争も激しくなる一方、物流技術の面でも発達は致しましたけれども、まだまだ改善の余地がないわけではありません。そういったところから、まず現在の物流をどう見ておられるのか、それが今後どういうふうになっていくのかという辺りから話を進めていただければ有難いと思います。

昭和51年以来、宅急便という新商品で一世を風靡して、少量物品の分野に確固たる地位をお築きになったヤマト運輸の都築社長の方から、物流の現状、或いは将来のこともいいんですが、ご説明いた

*成城大学経済学部教授（本学会員）
Professor, Faculty of Economics, Seijo University

**ヤマト運輸株式会社
President, Yamato Transport Co., Ltd.

***東京大学工学部教授（本学会員）
Professor, Faculty of Engineering,
The University of Tokyo

****流通経済大学助教授、
日通総合研究所経営研究部研究員（当時）
Associate Professor, Faculty of Sociology,
Ryutsu Keizai University
1989年2月28日実施

いて、それに対して石井先生からコメントをいただきながら話を進めさせていただきたいと思います。

都築 物流そのものが随分変わったということを実感で感じるこの頃ですが、特に当社の場合の例からいきますと、ちょうど13年前に宅急便を始めたんですけども、昔から私は輸送とか或いは物流に商品なんていうものはないと思っていました。しかし、それが宅急便は商品であるというふうにいま考えておるわけなんです。宅急便が今日これだけ世の中に定着したというのは、相手側からみた物流ということの基本にして今日の成長をみたところでして、物流にしても我々の経営にしても、如何に利用者なり相手から見てどういう形でなければいけないかということをもっと追求していくと、もっともっと物流そのものは進んでいくんじゃないかと思うんですけども、自分本位で考えていくと、物流というのはなかなか進みにくい面があると思うんです。そういう面では宅急便というのは一つのいい例題になっていると思いますけどね。

最近の物流で一番大きく進歩したのがあると思えばやっぱり情報通信関係です。昔は輸送にしても物流にしても、物を送るということが主体であったんですが、今は情報通信が先に行き、物が後から動くという感じでして、これが一番進んだと思うんです。昔は物流といってもどこを流れているのかわからなかったんですが、いま流れの途中がすべて分かっているし、物そのものがどういうふうに動いているかということが全部分かるようになった。現在では東名、名神、中央高速というのは一番の屋台骨で、夜中10トン車が走っていますが、当社の場合は運行車の位置が全部把握できているというところまでできています。関ヶ原の山の頂上で車が渋滞していてもその位置が分かるし、あと3時間なり5時間たったら到着するということも想定できる世の中になってきたわけです。鉄道なら、あれは1本のレールですから分かるとしても、天下の公道で夜中走っている運行車の位置まで分かるころまで来たというのは、これもやはり情報通信のおかげなんです。こういった、いわばサービス事業ですからエンドレスで、恐らく尽きる場所がないくらいに進んでいくんじゃないかというふうに思っています。

岡田 石井先生は今までシステム論であるとか、メカニカルな要素にソフトをどう絡めて議論するかとか、非常に広範な研究を重ねてこられ、また政府のあらゆる分野に関連しておられる。該博な知識をお

持ちなんですが、先生からご覧になって今の物流がどうなのか、もうちょっとしっかりしろというようなご要望でもおありになれば、その辺をご指摘いただければと思います。

石井 情報化の問題と物流ということが指摘されましたけれども、情報化自体の技術革新はまだまだ始まったばかりです。今までの昭和エレクトロニクスから、平成エレクトロニクスになりますと、格段の進歩が確実に起こると予測されております。ファミコンをいじっている子供たちの例でも、今1,500万台ありますから、この世代がユーザーとして参入し、或いはその人たちがソフトを新しく考え出すという時代が、数年から10年後には確実に来るわけで、それからがいわば本格的な情報化時代に入るわけですから、今までは準備期であり、これからは過渡期的な情報化の時代と言っていいと思います。

すでに、今までの情報化によっても物流は影響を受けましたし、物流から情報も随分影響を受けました。従来は物の動きというのは公道の上では位置が分からなかった、つまり位置情報というのは世の中になかったわけです。これが全部情報システムに乗って来るということは、コンピュータにしろ通信にしろ、産業としてそれだけマーケットが増えたわけで、これはまた宅急便のように小口で件数がものすごく増えるとなれば、荷の重さは情報とは関係ないですね。多品種少量とか、多様な選択をする時代というのはトンキロとか、ワットは余り増えなくても、情報量としてはものすごく増えるわけです。在庫管理だけでも大変な情報量になる。恐らく経済の面からみても、実態経済がコンピュータで時々刻々おさえられていっているわけですから、人体に例えれば血の流れが各部分で測定されているようなもので、こういう時代には本質的には物と情報とを別々に考えるのはおかしい。恐らくヤマト運輸さんでも、半ばコンピュータ事業をやっているのと同じですね。コンピュータを抜きにしたらヤマト運輸さんはもうビジネスはできない。だからこれはもう一大情報産業会社であり、金融だとか通信会社と同じ様なことをやっている。大体「明日の物流」なんて言い方がおかしいんで、「物・情報流」という言い方が本当はいいんじゃないか。物流の新しいディフィニションとして(笑)。

岡田 非常に楽しいご指摘をいただき、これからあとが楽しくなりそうです。さて野尻先生は今まで外国の物流をつぶさに調査され、しかも法制度の面に



石井威望氏

おいては専門が経済法でもあり、中でも規制緩和の問題であるとか、法体系の面からの研究をされてこられたのですが、ズバリ言いまして、外国の物流と日本の物流を比較して遅れがあるのかなのか、そんなことを皮切りとしてお話していただきたいと思えます。

野尻 新しいサービスや状況の出現というのが、物流のここ10年間の最大の話題であると思います。制度については規制緩和という言葉に代表される一連の動きがあるんですが、これは日本ばかりではなく、先進資本主義国でほぼ共通の出来事です。こうした動向の基本には運輸業に規制を導入した時代の実態と現在の状況が大きく変化してきたということがあります。すなわち、利用者と物流サービスの供給者側の需給関係が逆転しておるとというのが共通の基盤でした。その結果、旧来の体制では持ちこたえられなくなってきたという事態が至るところに出てきているわけです。それが最も典型的に出ているのがアメリカであり日本でありという印象を持っています。最近ではヨーロッパについても、かなりそうした現象は出てきておりますが、ドラスチックな動きというのはやはりアメリカ、或いは日本がかなり先に行っているなという感触を持っています。国際的に物流を見てみますと、何と言っても今の共通の話題はジャストインタイム物流を如何に実現するかという課題があるわけですが、国によってこのジャストインタイムの捉え方がかなり違っていて、日本の場合は恐らく10分、5分、或いはもう少し短い時間でジャストを要求される。片やアメリカでは恐らく1日または翌日という、一番進んだところでも、半日と

いう単位で要請されるのが平均的な姿です。そこへいきますと、ヨーロッパは週に何回かというぐらい大ざっぱな感覚です。但しヨーロッパの物流については、日本のメーカーが進出して旧来のヨーロッパ物流を徹底的に打ち壊しております。西ヨーロッパは92年のEC市場統合に向けて大きく動いているところですが、物流についてもここ数年以内に大きな革新が行われるものとみえています。物流サービスの質という意味では、日本は世界水準から相当に進んでいると思います。現在の世界の物流の共通の話題は情報といったらいいんでしょうか、物の輸送と販売とが今まで以上に密接に関係付けられてきているということではないでしょうか。さらに国際輸送のシステムが現在非常に急速に構築されてきております。とりわけ太平洋上の航空サービスの供給力が今後非常に増えることが予想されますので、環太平洋をめぐっての物流というのは、ここ数年の内で相当大きく変化するんじゃないかと見ております。

物流の多様化に対する改善策は何か

岡田 今いろいろなところで物流の変化が起こっている、国際宅配であるとか、国際的な引っ越し輸送、国内の宅配便、それからトランクルーム、最近では運輸省がフレイトビラという、今までの輸送という言葉からはイメージできなかったような新しい物流商品が出るようになった、その理由を考えてみたいと思います。

第一次エネルギーショックから現在まで、10年間不況が続きました。不況期には生産力があるにも拘らず販売力が乏しいわけですから、川下の流通産業の革新が起こっていくことが最大の特色です。一口に言えば多品種少量型の生産がどんどん出てきて、製品の差別化が行われる。そうしますと、その結果として商品のライフサイクルが非常に短くなってきます。短くなってくると、工業製品でも食料品と同じように腐敗する現象が起こってくる。つまり社会的に腐敗してしまう。だから非常に販売のタイミングが重視されるようになってきて、例えば夏物の製品であれば、もう夏の終わりには5割ぐらい値引きしてでも売りさばかないと翌年に持ち越せない。極端に言えば一夏がその商品のライフサイクルになってくる。そういう現象のことを私は「工業製品の農産品化」と呼んでおります。逆に農産物の方は、冷蔵であるとか冷凍であるとか、保存する機能が非常に高まりましたから、これを「農産物の工業

品化」といっております。物理的に腐る時間が長くなりますから、タイミングを見て売り出せばいいということになります。

そうするとこの二つの現象から、物流に要求される属性と言いますか、ニーズが多様化してくる。ジャストインタイムということがよく言われておりますけれども、それが現場の方で現実起こっている。そのことを知らなければ、経営そのものができない。これは過去10年間の日本経済の大変な教訓だろうと思います。今までは自分本位に考えておったのが、一体何が今の段階で必要なのか。商品そのものはものを言わないけれども、求めているものを内包している。要求するサービスを内包しているという認識が高まってきたというのが、最近の一つの特色ではないだろうか。これは情報という言葉に置き換えても何らおかしくない発想だろうと思うんです。そういう意味で今後情報産業的なもの、情報処理システムというようなものと物流がまだまだ結びつくという展開が一つ予想できるわけです。これが国内だけではなくて国際的な規模で進んでくるとなると、ここではまだ技術的に弱いか、或いは先端的な部分では行われているけれども、99%の大宗の部分では依然として運び屋であったり、単なる保管業、倉庫業であったりということで、まだそこまでは行っていない。そういう二重性と言いますか、アンビバレンツな要素が依然として残っているのではないか。もし今欠点があって、これを直していく必要があるとすれば、例えば鉄道についてはどうか、自動車についてはどうか、航空機については、海運については、というふうなことをここで検証しておいたら面白いと思いますが、如何でしょうか。

都築 高度成長が47～8年まで続いて、我々は大量輸送に慣れちゃったんですね。これが突如としてオイルショックがあって、途端に低成長といわれる時代になった。それまで我々は川下物流というものに慣れていなかったわけです。どちらかというとな我々は川上物流の方に一生懸命力を入れていまして、例えば松下電器さんに行って、メーカーにくっついて仕事を貰うというのが主体だったんです。従って川下物流というのは非常にコストもかかるし、面倒くさいし、やりたくないというのが我々の考え方でした。しかし、ああいった低成長時代を迎えて、これから高度成長の時代は来ないよということを当時考えまして、それがたまたまうまくいったわけですが。しかし、アイデアはいいけれども、事業化するの



都築幹彦氏

は難しいということで、宅急便を始めて3年間は潰れそうになった経験をしているんです。

まずトラックについては、道路が良くなったり車両の性能が良くなったり、その他いろいろ技術面、通信も良くなったということで非常に伸びました。しかし、これからは道路の状況、それから特に人の問題からちょっと大きく伸びにくい状態に来ていると思うんです。まず、我々は非常に人の問題で困っているんです。これを将来的に解決するためには、やはり鉄道であり航空であり、或いは海を利用しなくてはなりません。このところ我々はどうもトラックにのみ依存してきたきらいがあると思うんです。当社の場合でも、長距離は、いいダイヤがありさえすれば、かなりの物量を鉄道に依存したい。これは特に人の問題、或いは交通安全の問題からきているんです。ところが現実には、なかなかいいダイヤがそうはないということで困っているんです。私は長距離大量輸送というのは鉄道の使命だと思うんです。これからは高い人件費を払って長距離をやるとするのは、ちょっと時代が過ぎたんじゃないかと思っています。

一方、一番大量に動かしたいところは航空なんです。これは依然としてアメリカと違って夜間、飛行機が飛べないですから、航空機のコストが非常に高い。ところが我々はお客さんに安く売りたいということで、早く日本にも24時間空港がどんどんできて、夜飛べるようになるとコストも下がるだろうし、貨物輸送が主体になると思うので、そういう時代になることを一日も早く望んでいるんですけれども。

岡田 トラック輸送に依存するということは、それ



野尻俊明氏

だけの背景があってそういう方向に来たんだと思いますけれども、これは今のままで行くとの問題で必ず行き詰まる。そこら辺を打開する道はないかということトラック事業者のみんなが考えて、そういう意識をここ1~2年の好況でいやという程知らされました。何かいい突破口はないのでしょうか。

石井 ちょうど明治維新の時に鉄道が出てくるでしょう。それで急激に変わりましたね。大体この百年間、明治の汽笛一声新橋から始まったわけです。その末端輸送として自動車が出てくるわけです。だから本来鉄道プラス末端の自動車というのが基本なんです。これは古典的だけれども、一つのオーソドックスな形だったんです。そこでさっきのトラック過度依存感があるというのも、そういう前提があって鉄道をもっと見直そうじゃないかということになる。かつての貨車輸送一つ考えてみても、まさに陳腐化して問題であった。立地の問題でも昔は大体鉄道中心の立地ですね。工場を作るにも、鉄道の引き込み線は不可欠なわけです。ところが最近では高速道路のインターチェンジ中心に考えるわけです。或いは空港を中心に考える。しかし、これは「AかBか」で二者択一をしていくような、相当窮屈な考え方のように思うんです。最近よく言われているのは、豊かさというのは「AもBも」という時代であって、だから鉄道はもちろん変えなくちゃいかんけれども、どうして取り込むとか、航空網もそうで、全体のシステムとして最適化をしようとするんだということにそろそろ来ているんじゃないかと思うんです。

ですから、これからはもう一回鉄道も大いにリバ

イバルさせてみてはどうか。その意味でJRに変わったというのは非常にいいチャンスです。JRになって車両なんかどんどん替えだした。大体各国見ても、鉄道が日本ほど旅客にウエイトをおいちゃったというのも奇妙な話です。ですから改めてトラック輸送とのフュージョンというか、融合を図る。この時にやっぱり糊付けの役目をするのは情報だと思うんです。冗談があって、日本の鉄道は非常に正確にスケジュール運行して定刻通り、ジャストインタイムである。あまり定刻定刻という話だから帝国主義になった(笑)。ところが道路関係のトラック輸送なんかも、非常に定刻定刻で、これも帝国主義になった。二つの帝国主義が一つの帝国主義に融合するという歴史的流れを僕は強調したいんです。

都築 現実には、例えば宅急便の場合に1日何百台という運行車を使って、90数%までトラックでやっている。これは偏り過ぎている。やっぱり鉄道も航空も、輸送道具として利用運送をもっとしていかなくてはならない。しかし、隘路があってなかなか使いくにくいという問題がある。例えば鉄道の場合にトラックより遅いとか、航空の場合に荷物というのは夕方出るから夜中飛びたいけど飛べない。昔は人が沢山いましたから、都市内集配も都市を結ぶ運行も全部トラックでやった。ところが運転手人口が増えませんが、従って我々が採用した人間はみんな都市内集配に使わざるを得ない。何故かという、多頻度少量になってきましたから、昔10人で済んだものが今20人も30人もいないと、トン数でいったら同じものを運べないですね。従って都市間の運行には人を配置出来ない。これが現実なんです。

野尻 今、制約条件として労働力の問題を言われましたが、もう一つ、特にヨーロッパなんかで強調されているのは環境破壊の問題です。ご承知のように西ドイツでは土曜、日曜はアウトバーンをトラックは基本的には通れません。生鮮食料を運ぶための車は通れますが、これはなんとと言っても国内の環境問題、森を大切にしようとか、大気汚染をなんとかしようとか、トラック悪玉論的なところがあって、そういうことが大きな制約条件になってきております。わが国でも最近特に環境問題に対する関心が非常に高まってまいりましたから、そういう視点も物流の今後を考える上には非常に大切な視点じゃないかと思っています。そういう意味ではトラックと鉄道の融合とか、或いは航空機と鉄道の結合とかの、複合一貫輸送というようなことを十分に考えながらイン

ターモダルの促進をやらざるを得ない環境がもうかなりできつつあるという認識を持っています。

インターモダルの進展につきましては、アメリカがある意味では先進国ですけれども、これはやっぱり国土が広いということで、トラックでは物理的に限界があるという制約条件から進展したものです。ヨーロッパではさきほどの環境の問題や、それから仕向地が分散型ですので、ある程度まで鉄道で運び、それからトラックを使うという輸送方式が発達した物だと思います。近年ヨーロッパの鉄道の都市内のヤードへ行きまして一番びっくりするのは、航空のコンテナが無造作に鉄道の線路の横に置いてあるという光景を目にすることです。鉄道と航空が協同してオペレーションを実行しています。今後わが国でもその辺の研究をしていく必要があるんじゃないかと思えます。

規制緩和はどのような方向へ進むべきか

岡田 そこで今、消費税の導入と規制緩和が当面の課題になり、トラック輸送産業にとっては盆と正月ではなくて、火事と雷と地震が一挙にきたような雰囲気になっているわけです。規制緩和という問題はいろんな意見があります。その中で昭和60年の旧行革審が指摘した点は、労働と交通安全問題についてはしっかりと規制しなさい。しかし、経済的な免許制であるとか、運賃のようなものはもっと自由にしなさい。これは各国がとってきた方策でもありますし、今まで経済学者が一貫して唱えてきた政策でもあるのですが、社会的規制を強化しなければいけないということは、そういうところに打ち当たっているということです。安全の問題一つとっても決め手になるような解決策は今のところ見いだせないのか、或いは労働の問題にしても実に、2,610時間がトラック労働の平均時間です。しかし、人に代わるものはなかなか無い。そういう非常に行き詰まった局面にあります。石井先生はこういう規制緩和問題についてはタッチしておられないんですか。

石井 直接こういう社会システム的な規制緩和問題とか、法律関係はすべて専門外ですけれども、情報との問題で、それに関連して申し上げたいと思います。

さっきも言いましたように、「AもBも」の豊かな時代になっているんです。緩和と強化とどっちかという議論じゃないと思うんです。ある部分は安全とか環境をもっと強化しろとか、そうじゃない面は緩



岡田 清氏

めようとか。それに対してユーザー側自身も非常に相矛盾する両極の要求をすることがあります。例えば、もっともっと速くというせっかちな要求と、少しゆっくりと列車とか船に乗ってもっと楽しくという両方なんです。しかも一人の人間が両方とも強く要求する。ですから、どっちかにしろという考え方が大體間違いで、両方多様な、場合によっては相矛盾するような感じの要求を満たしていく。それが、情報の本質的なものじゃないかと思うんです。だから、それに対するサービスの対応能力を持っていても、今どちらの要求かを取り違えると大変なことになるわけです。もっと速くというときにゆっくりしたサービスなんか持って行っても駄目ですし、或いはもっとゆっくりしたいときに速いサービスを持って行ったら、全くちぐはぐになるわけで、そこを上手く要求を結び合やす。システム全体としては両方ある方がトータルとしてオプティマイゼーションしやすいことでもあるんです。パラドックスですけれども、まさにそのためにこそ情報技術を十分に使って、いろいろな要求とか規制というものを高度に組合せ、しかもその作業自体も非常に安く、誰でもできるようになるというのが情報システムの考え方です。

岡田 規制緩和問題は今まで一貫して野尻さんが研究してこられて、いわば国の物流政策論という観点から研究してこられた一端を、歴史的な背景からちょっとご説明いただきたいと思いますが。

野尻 わが国でも規制緩和、ディレギュレーションは非常に広範な関心を呼んでおり、規制緩和が行われたら一体どうなるだろうかという影響について敏感な反応が出ています。

実はディレギュレーションの先進国アメリカにその実態を年に何度か見に行く機会に恵まれておりますが、ここ1、2年アメリカへ行きましても、ディレギュレーションのことはもう話題にならないんです。賛成、反対はアメリカでもありましたが、特に賛成側が上手くいっている。反対側に行きましても、時計の針は戻らないという言い方で、余り問題にならなくなっているのが現状です。

今何が一番問題かといいますと、トラック業界の場合には麻薬追放です。これは労使とも或いは政府も含めて、麻薬を如何に追放するかということが大問題なんです。1980年にトラックのディレギュレーションが行われましたが、その結果市場での競争が激化したということは紛れもない事実でして、その結果サービスの質が非常に向上したという評価と、一方で非常に過剰労働といえますか、アメリカにはオーナーオペレータという一匹狼のトラック屋さんが沢山おまして、いわば生業的な人たちですから、労働時間的な発想は余りないわけです。とにかく貨物があれば、お客さんの要求に応じてどこにでも飛んでいこうという人たちなんです。彼らの中に疲れをとるために麻薬を大量に使っている者がいるという指摘があります。その結果、ハイウェイで一旦事故が起こると非常にすさまじい大規模な事故になってしまうというのが現実の姿であって、それを何とか駆逐しようというのが、それこそ使用者、労働者側と、それからお役所の目下の最大の関心事であります。

過剰な労働時間、或いは安全性軽視というのがディレギュレーションと結びついてきたかどうかということについては議論のあるところですが、一つだけ紹介しておきますと、昨年1月1日からカナダで、連邦の州を越えるトラック輸送についてディレギュレーションを行いました。カナダ政府の知人たちに聞きますと、8年遅れてアメリカの政府に追従したわけですが、この8年間、アメリカのディレギュレーション政策がどういうメリット、デメリットをもたらすかということを徹底的に勉強したということです。これはトラックですが、ディレギュレーション最大のメリットは、やはり輸送サービスの質が向上したこと。またデメリットは安全性の問題が軽視され事故が増加したこと、と認識したとのことです。従ってカナダでは経済的規制は緩和されましたが、安全規制は逆に強化しております。

岡田 カナダの場合、安全規制を強化するというの

は、道路上に警官をずらっと並べるとか。

野尻 それはどっちかというといギリススタイルですね。カナダでは車検のシステムで、これを厳しくしました。アメリカの車検はわが国と異なり極めて軽微なものです。カナダでは特に大型車の車検制度を充実させようということにしております。

岡田 アメリカの場合は規制緩和を思い切ってやらざるを得なかった背景には、トラックドライバーの組合が強くなりすぎて、非常に労働賃金も高まるとい背景があったから、それをぶち壊すという一つの大きなシナリオがあったと思うんです。日本の場合はそういうものがないから、とにかく運転労働にしがが寄っている。しかし、今のところ運転労働の管理をどうやるのかというシナリオが何もできていない。そうすると社会的規制を強化しようと、労働時間の問題、安全の問題をやろうと思えば、逆に3万7,800のトラック業者を公的管理下にある程度置きませんと、なかなか維持できないという側面が一方にあるのではないか。これも一つのシナリオだと思わなければ、何か工夫の余地があって、社会的な規制が本当に有効に働くのであれば、これはトラック産業の競争化もそれだけの意味があると思わんです。規制緩和問題というのは今非常に関心を呼んでいるテーマだけに、都築社長はその辺をどういうふうに受け止められていますか。

都築 僕もそういうことをしゃべらせられる機会があって、よく言っていることなんです。規制緩和といっても、社会規制と経済規制の問題とに分かれると思わんです。僕はこれがいいというのは世の中の全てにおいて何もないと思わんです。例えば会社の組織でも、今日の環境からみてこれがいいということであって、1年か2年経つとそれが陳腐化してまた変えなくてはならない。その時点、時点でどういのがいいか、規制の問題も同じことだと思わんです。絶対的なものはないんですけど、一つだけあります。それは人間の命です。これは替え難いわけです。社会規制というのは安全の問題ですが、これならばというのは残念ながらないんです。これはもう当然のことだから、もっともっと詰めて行かなければならないと思わんですが、経済規制については、規制強化でも規制緩和でも、メリット、デメリットがあるんです。お金の裏表があるのと同じで、両方ともあるんです。選択の問題で、じゃどっちがいいかという、僕は緩和の方がいいと考えております。例えば需給調整規制の廃止によって新規参入

が増えるんじゃないかと議論がありますけれども、簡単に答えちゃうと、路線業界では、まず余りないでしょう。但し、区域の場合は潜っている業者も非常にありますので、それが表に出てきたりなどして、数は増えるでしょう。しかし、数が増えたからといって競争が激化するというのはおかしいので、むしろ寡占業界の方が実際的には競争が激しい。それは今のビール業界を見てもそうだし、銀行でも寡占ですよね。猛烈な競争です。

それからもう一つは特に我々が問題にしているのは運賃の問題。今日も路線業界である会合があったんですけど、我々が一番困っているのは労働問題。例えば2,600時間ですか、それを減らそうと。これは物理的に人を入れないとできないんです。ところが人を入れると経営的に苦しくなる。そうすると結局運賃、適正な運賃を貰わざるを得ないというのが、一番最後の結論になっちゃうんです。

その場合に、例えば運賃が今までの認可から届け出制になる。そうするとダンピングが出て来るんじゃないかと業界が言うんです。しかし、僕は逆だと思ふ。むしろ認可運賃があることが業界として非常に問題がある。今は社会的に自由化傾向なのに運輸業界のみが認可制であるため、例えば業者団体の了解を得るとか、或いは経済企画庁の了解が欲しいだとか、国会の先生がうんと言わんと駄目だと言っていて、現実には4年間変わってないんです。あと6年経って変わる保証は何もない。それから労働問題を解決するために人がいるということからいくと、認可運賃が10年間も動かない方が問題が起きる。だから我々経営者として届け出制になったからといって今の運賃を倍にするとか、或いは半額にしたのでは商売をやっていけないので、当然経済的に丁度いいところへ、いわゆる相場として落ち着いていく。

ダンピングの問題にしても、従来のような人のいたときと違って、経営ということを考えれば、必ずしも届け出制になったからダンピングが横行することはない。現実には東京路線トラック協議会の場合なんか、もうダンピングする人はいません。特に免許の問題でも、必要があって路線申請を出すので、出す以上はやって損をすることもしないでしょから、その辺はやはり自由にやらせた方が利用者からみてもいいサービスに直結するだろうし、経営としてもやりやすいということで、是非緩和で行くべきじゃないかと私は業界で話をしているんです。

岡田 例えば規制緩和をすればどうい道筋になっ

て、どういう航海が発生して、最終的な着陸点はどんなところだろうかという見通しは前に比べればかなり分かるようになりました。そういう意味では、路線トラックが公共性があって、区域トラックが公共性がないのではなくて、むしろ路線トラックこそ自由な競争をして貰って、地域トラックのような下請けにはいる人たちはちょっと社会的規制で管理強化しませんとうまくないのではないかと。言い換えれば、今の道路運送法規制がないのと同じですから、3万7,800の業者がいて中には認可運賃があるなんていうのを知らない業者までいるという話もあるくらいですから、公的管理下にあるとはとても言えない。その意味では影響は少ないかも知れません。その代わり今の区域トラック業者の中に勤めているのが、飛び出して一人でやろうという形になっていく。そういう形になった時に日本の社会が今求めている物流にうまく対応できるだろうか。つまり物流面から今後やっていかなければいけないことと、規制緩和によって得られる成果とが本当に同じになれば、これは規制緩和をやるべきだと思うんです。ところがイギリスの例なんかでは、1台持ちがやたらに増えまして、それで一種の混乱状態が起こってくる。そういうふうになりますと、本当に規制緩和って何だったのかということにもなりかねない。

都築 ただ、今の区域業者のメリットで言えば、やる気のある人は、例えば区域積み合わせが非常にやりやすくなるとか、それから路線と同じように調整区域を区域に認めてもらうといったプラス面もあるわけですから、やる気のある人は緩和してもらおうことで、いろいろ仕事の業態を広げることができる。ところが、今までと同じような考え方の人は、いわば法にぶら下がって、今まで通りの方がいいやということもあって。

野尻 岡田先生は社会が求める物流の対応という言葉が使われましたが、今後の物流の中で「ソフト」という言葉がキーワードになってくると思います。運送業の世界では、フレイト・フォワードという言いましようか、日本でいう運送取扱業にあたるものと思いますが、物流についてのそういうソフトのノウハウをしっかりと身につけた事業者によって新しい物流のシステムがこれからまさに構築されるような気がしてなりません。例えば、ヨーロッパではトラック業者、或いは倉庫業者にしても非常に弱小な業者が多く、実際にヨーロッパの物流をコントロールしているのはフレイト・フォワードの人たちです。

いってみれば物流の業界の中にも建築業というゼネコンと下請け的な二極分化といえますか、ソフトでいけるところと、やはり従来通りハードだけしかないところと明確な仕分けができそうな気がします。そして規制緩和という政策でそうした傾向が一層加速化されるだろうと思います。

岡田 それに内蔵する問題も沢山ありますけれどもね。物流業者というのは商人性と、運送人性といえますか、そういう二面性を持っているんです。だから、あくまでも時間差をとるのが保管業であり、地域差をとるのが輸送業であるように、その地域差なり時間差なりの取引の実態についての情報をしっかりと押さえることが物流の原点だと思うんです。つまり物流情報を中心にした事業と、それから実労働で物を運ぶのが、トラックの場合は未分化なんです。分化している部分と未分化の部分がチャンポンになって、それを合体させる手段がいわゆる安定荷主の確保というやつです。そういう手段によって非常にちまちまと生き残ろうとする、そこら辺に問題があることは事実ですが、やはり根本から商人性と運送人性といえますか、そういうものの関係をしっかりと意識しないで規制緩和をやられると、分かっているのかなと、言いたくなるようなところがあります。

物流の課題を解決する技術革新はありうるか

岡田 今まで我々は単体としてのトラックであるとか、輸送システムとしての鉄道であるとか、或いは海運にしても、技術力だけが有効に働くような単体を意識していたわけですが、今後物流を考えていく場合には、それを補完するシステムの面において、もっともっと技術革新をしなければいけない。例えばバスでいえば、バスターミナルは東京ではゼロみたいなものです。だから貸切バスは渡り歩いてスキー客を集めている。新宿辺りでは、もう泥棒扱いされて警官に追っ払われている。つまり輸送なら輸送全体を見たシステムの面において欠けている部分がかかなりある。それから技術というのは非常に大切ですから、今の技術をリファインして、もっと改善していく余地があるだろう。中間的な物流システムのようなものが今後あり得るのかどうか。あるとすれば、先ほどいわれた環境であるとか労働であるとか安全であるとかという、非常に今の社会に問題を投げかけているような物流の弱い部分を排除し得るようなシステムを何かここで見い出せないのかどうか。これはもう荒唐無稽でも何でも結構で

すから、思い切って教えていただければと思います。

石井 先ほどからのお話をいろいろ興味深く伺ったんですけども、労働時間という考え方も、普通は時計の針でできる時間だけでいうんですけども、大事なものはもっと生物的というか、或いは心理的時間というか、どのくらいの密度かという問題です。

昔のコンピュータというのは、大部分は人間が無理してプログラムを覚えたり、見にくいディスプレイを見たりしていました。最近是非常に贅沢になりまして、ディスプレイにはハイパーテキストやハイパーカードができたり、見やすくなった。人間は楽になってというよりも、より能率よく、つまるところで神経を使ったりしないという方向に動きだした。それは経営的な合理化も追求しているわけです。つまり同じ時間でより高度なことをやってもらう。これはさっきの安全の問題と全く同じだと思うんです。どれだけその中でファンクションがあるかということの方が問題で、場合によってはもっともって時間は短くたっていいかも知れない。まさに技術革新はそのためにあり、情報技術というのはその可能性を提供している。今申し上げたことは、いいことづくめみたいだけれども、AもBもすべての要求を満足していくというためには、コンピュータサポートなり、その辺の技術が良くなっている必要があった。人間は安全性も効率性も全部追求していくような可能性を相当徹底的に追求した方がいい。将来情報社会であるとすれば、この辺りは宇宙技術をはじめとして今ものすごく可能性が増えているんです。従来の人間と機械の関係は、考えてみると非常に過酷であった。その点が随分改善されたのです。

もう一つは、材料の改良一つにしてもガラッと変わってくる。仮に車の重量が大幅に減れば、ペイロード（積荷）が増えるわけです。だからこれは現に相当成熟したと思われる鉄道車両でも、今の半分ぐらいの車体重量にしようかということが真剣に考えられている。これは何か非常にプリミティブなやり方にも見えますけれども、例えば宇宙開発なんかで出てきたような新しい材料を思い切って使う。それから耐用年数なども二、三十年使っているような列車があったわけです。コンピュータは今二年です。二、三十年前のコンピュータがあったとしたら化物みたいなものです。ですから材料も含めて、もっともっと新陳代謝を早くして、先ほどのような条件をどんどん吸収していくということです。

それからいいサービスというのも、僕は複数のい

いサービスの答えを求めているんじゃないかと思えます。さっきはせつちなのとゆっくりなのとの話をしましたけれども、しかも一人の人が時と場合によって違うのであって、この人は常にせつちであり、この人は常に遅いかというそうではないんです。だからその時に応じて、その人の要望を吸い上げていくという、一種の即時的な情報システムがないと対応できません。いずれ情報社会というのは(一つの夢ですけども)、全ての人がそういう端末を持ち、機械に語りかけるチャンネルを持つだろう。そういうことと、輸送用ハードウェアというか、これも車両側だけじゃなくて、新しいライフスタイルに応じた都市構造なり、例えばインテリジェントビルとか情報インフラを十分に持った都市構造、かつ多様な要求に対応できるようなフレキシブルなシステムがあってはじめて、情報にしろ生きてくると思うんです。

明日の物流の課題は

岡田 都築さんのところでは、例えば営業所に各荷主さんからボンと集荷が時間単位でどんどん集まってくるようなシステムを考えると、そういう発想はしておられないんですか(笑)。

都築 昔、我々が運送業といった時代には、荷物の仕分けのところ、いわゆる荷役段階、これが一番弱かったんですが、最近では自動仕分けができて、入れた当時は人海戦術が早いんだということで随分拒否反応があったけれども、今度は使いたしたら停電したり故障を起こすと大騒ぎになって。今は全部機械が仕分けをしています。かなり人の省力化が図られました。

我々のところで一番人を食っているのは集配、これがロボット運転手でもできればいいんですが、ロボットがうまく口をきいてくれて安全が守られればいいんですが、ここが一番我々の辛いところで非常に難しいところなんです。

岡田 郵便でみられるビルの上からスポンと下に落とすようなシステムがありますよね。

都築 ただね、我々の商売でいきますと、物を運べ

ばいいというんじゃなくて、心を運ぶなんて偉そうなことを言っていて、要するに本人に手渡しして有難うございますというところにサービスがあるので、基本的にはサービス業なんです。ですから郵便受けに入れてくればいいという発想は、こちらからみたら非常に能率的なんです、それじゃ駄目なんです。

岡田 それは石井先生流に言うと、それもあってもいいし、これもあっていい。

都築 ところがそれは実は難しい。例えば宅急便が始まったとき、元々全部翌日なんかに着ける必要はなかったんです。それまでの輸送機関というのは、郵便の速達にしろ、明日着けるという考え方はなかったわけです。だから宅急便を始めたときは、明日着かなくてはならない荷物というのは、当時1割くらいしかなかった。9割は何も明日でなくてもいい、明後日でもいい。ところが品物に印が着いていないから分からない。結局は全部明日やらなくてはならないということになって、宅急便というのは全部翌日配達ということになったわけです。

岡田 あれはうまかったですね。その通りにいってるなどはとても思えなかったけれども、うまい表現だったですね。

石井 早く着いたときに、日本人の国民性の影響があると思うんですけど、日本はやっぱり速い方を善と考える。であるが故に何でも早いうサービスで、吉野屋の牛丼みたいにさっと出てきてほしいという、そういう国民性ですね。宅配便なんかも、結局そこでものすごいニーズが起こってきて、9割は初めは遅くてもいいと言っていたのが、今は速い方がいいになってしまう(笑)。

岡田 結局やっぱり物流は人との関係であり、あるいは情報との関係であり、多様化する社会の要請に応えるという使命を持っている。これは依然として、ある与えられた単体としての交通技術に依存する度合いが強いので、この辺を多様化して有効な明日の物流を考えるということがこれからの課題だと言えます。貴重なお話をいろいろと有難うございました。