

# 「共同配送が環境に優しいとは限らない」

各社が別々に納品している荷物を中継センターでまとめれば、車両台数が減ってCO<sub>2</sub>の排出を削減できる——この説明にはうそがある。一括納品によってサプライチェーン全体の走行量（車両台数×輸送距離）はむしろ増加することが数学的に証明されている。正しい分析に基づいた議論が必要だ。

(聞き手・大矢昌浩)

## 共同化が頓挫する理由

——人手不足や環境問題を背景に、共同物流があらためて注目されています。「チャネルキャブテン」が荷受けの手間を減らしたい、そのためにサプライヤーと一緒に持つてこさせて納品の車両台数を減らそうという話であれば、目的としては理解できます。しかし、それが環境に良いのか、サプライヤー全体会で見たときに効率的なのかと、いう点は懐疑的にならざるを得ません。一般には共同配送を実施すればCO<sub>2</sub>排出量を削減できるといわれています。しかし、それは事実誤認です」「例えば、ある百貨店はサプライヤー数百社に対して、都心にある店舗向けの商品を湾岸エリアのセンターに納品させています。それによって確かに店舗に納品する車両の台数は減ったけれど

「社で車両を満載にできるようになれば、その必要もなくなる。その結果として大手が離脱するのは当然の話です。誰も止めることはできない。それを止めるのであれば、共配車両以外はそのエリアに入れないといった規制を掛けるしかありません。しかし、それはもはや都市交通の問題であつて効率や環境負荷の話ではなくなります」

――共同物流を成立させる条件は何でしようか。

「繰り返しになりますが、一つはチャネルキャプテンの存在です。自動車の組み立てメーカー・百貨店が強制すれば、サプライヤーは従わざるを得ない。ただし、それによって、全体の効率を悪化させている可能性があることは先ほどご説明した通りです。チャネルキャプテンがない同業者同士による共同化の場合は、ライバル意識を超えるメリットが条件になります。法律や規制が厳しくて単独で対応するのでは大変だという場合には成立するでしょう。今のように物流サービスの供給が需要に追いつかないときも同様ですが、ただし、この場合は供給が追い付くようになると共同化を止めてしまう。現場を運営する物流会社にとっては困ったことになります」

「そして、荷主が物流サービスに意味を見いだせないこと、物流サービス

企業が出てくる。その結果として、共同化の枠組みが崩れしていく

## マーケティングを疑え

――歐米をはじめ海外には、共同物流に関するまとまつた情報や資料がほとんど見当たりません。共同物流は日本に特有のテーマなのでしょうか。

「確かに海外で共同物流の話を切り出しても、あまり食い付いてきませんね。『日本ではよくやつてているそうですね』という程度の反応です。もちろん彼らが積載率を無視しているわけではありません。しかし、積載率が低いのであれば、配送頻度を減らせばいい。毎日納品して積載率が50%なのであれば、2日に1度にすればいいという発想です。それに対して日本は、サービスの質は落とさない、マーケティングには影響を与えないことで、物流だけ

以外で差別化できる環境にあることも、物流共同化を成立させる一つの要因になります。これは標準化の問題とも関わってきます。標準化は情報交換や共同化を容易にする代わりに、商品やサービスが均一化され、差別化できなくなるというデメリットもあります。そのためにこれまでも標準化と差別化の間を行ったり来たりしてきた。今は標準化に振れているけれども、環境が変われば再び差別化に踏み出す

あつて、客のためとは思えません」  
——共同物流のモデルとして「物流プラットフォーム」という言葉が使われるようになりました。アプローチや考え方から従来との違いは認められますか。

「ロジスティクスの原則は今も昔も変わらないと思います。江戸時代の廻船航路開発の記録を見ても、当時の人们は単に船を走らせただけなく、施設、技術、制度にわたるインフラを整備し、在庫の数量や品質の管理方法まで考えていた。物流プラットフォームといわれて、私が想像するのはそうした総合的なロジスティクスシステムです。ところが、実際には單なる共同倉庫や、通い箱を共通化する程度のことにプラットフォームという言葉が使われている気がします」

「これは詰まるところ、教育の問題だらうと考えています。物流プラット

で解決しようとする傾向があります」「現在の宅配危機にしても、サービスレベルを下げればすぐに解決します。ネット通販の配達が1日くらい延びても買い物客は困りません。それで困るほどの貴重なものなら、通販ではなく店に買いに行く。リードタイムが延びて困るのは通販会社です。商品が届く前に買い物客が心変わりして、返品率が上がってしまう。そのためにリードタイムの短縮に躍起になつているので

苦瀬博仁（くせ・ひろひと）  
1951年東京都生まれ。73年早稲田大理工学部卒。同博士課程（都市計画専攻）修了。工学博士。日本国土開発を経て、86年東京商船大（現東京海洋大）助教授。94年同教授。2009年同理事・副学長。14年流通経済大教授。11～15年日本物流学会長。

効果があつて、どうなつたら止めるのか。何が必要条件で、何が十分条件か。何度も議論の場に居合わせたことがありますが、数学的に証明できる答えを聞いたことは一度もありません。それどころか先ほど説明したように、共同化による走行量の削減効果だけ取つても、誤った認識がまかり通っているのが現状です。物流の人手不足はドライバーだけではありません。必要な資質を備えた荷主のロジスティクスマネジメントも圧倒的に不足しています」

フォームの開発には、数理分析を苦にしないロジスティクスの専門人材が必要です。しかし、これまで日本ではロジスティクスがマーケティングの片隅に置かれてきました。物流担当者に理系の知識など必要ない、現場で経験を積めばロジスティクスができるというくらいに考えられてきたために、理系の話はほとんど分からぬといふマネジャーが実務に就いている」

「共同物流にしても、どんなときに

足でさすがに物流業界もサービス抑制に動かざるを得なくなつてゐる。荷主には運賃をはじめコスト増への危機感が強い。独禁法や下請法、改善基準告示など、荷主に対する法制度上の圧力も高まつてゐます。そのために、美しく言えば、サプライチェーンを将来も維持していくために共同物流に取り組むという流れなのでしよう。ただし、それを聞いても依然として荷主は物流をコストダウンの対象としてしか見ていないのではないか、共同物流が対処療法になりはしないかという点を危惧しています」

——対処療法とは？

「日用雑貨品や加工食品を例に取ると、現在はメーカーと卸間の輸送をメーカ一が、卸と小売りのセンター間を卸が、小売り専用センターと店舗間をチェーン

「共同化を維持していくには強烈な力を持つたチャネルキヤプロテナンの存在が必要です。同業者同士の共配や地域共配はそこがネックになる。また、共配は物量が増えて1社で車両を仕立てられるようになると意味を失つてしまいます。福岡市の『天神地区共同輸送（愛称：イエローバード）』がそうでした」  
(編集部注：1994年に特積み運送34社と金融機関の共同出資で設立。天神地区の商業施設の宅配便の集配を共同化した。行政の支援も受け、都市部におけるエリア共配の先駆けとして注目されたが、大手宅配会社の離脱により形骸化が進んでいる)

「…ストアが、それぞれ共同化していく  
す。それぞれサプライチェーンの特定の  
部分を共同化しているだけです。そう  
ではなくてサプライチェーン全体のモノ  
の流れを見て、どのプロセスで何と何を  
一緒にすれば最も効率が良いのかと考  
えていくことで、新たな視野が開ける  
のではないでしょうか」

