

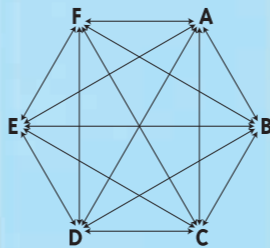
# インフラはシステムが命 優れたシステム構築で日本はまだ発展できる

講師

吉崎 達彦

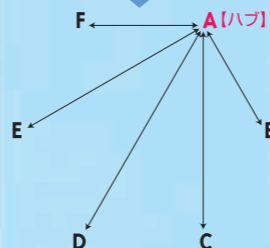
「ハブ・システム」とはなにか  
前原国土交通相が「羽田空港のハブ化」を提唱したことで、「ハブ・システム」という概念が一躍有名になった。が、あらためて中身を説明するといわれると意外と難しい。  
ここに6つの都市があるとする。すべての2都市間で飛行機を飛ばすとしたら、それぞれの都市から互いに5本の線が引けるので、全部で5×6/2=15本が必要になる。しかし、これでは減多に人が乗らない路線もできてしまい、採算的には苦しくなるだろう。

【ハブ・システム概念図】



6つの都市を全部飛行機で結ぶと 5×6/2=15本の路線が必要になる。

そこでひとつの都市を「ハブ」に指定し、そこから他の5都市に5本の線を引きこにする。どの2点間を行き来するにもハブを通過することで、すべての都市間の移動がわずか5本の路線で可能になる。運航の効率が上がリ、移動コストが低下する。また、需要に応じて5本の路線には1日に何便も飛ばせることができるから、利用者の利便性も高くなるという仕組みである。  
さて、このハブ・システムはどこ誰が考えたのか、ご存知だろうか。実は意外と新しい。そしてよくある話だが、「戦争が発明の母」であった。さらに実現した過程にも、「ちょっといい話」が隠れている。



1箇所のハブ空港から他の5都市を結べば、路線は5本で足りる。



東京国際空港（羽田空港）では、乗り継ぎ時の時間を過ごせるよう、ハブ空港として必要な乗客サービス機能も整えられつつある。



第4滑走路を整備して国際線を充実。成田と機能を分担しながら日本のハブ空港を目指す東京国際空港（羽田空港）。



吉崎 達彦  
よしざき たつひこ

(株) 双日総合研究所副所長 主任エコノミスト  
1960年富山県生まれ。1984年一橋大学卒、日商岩井(株)入社。米ブルッキングス研究所客員研究員、経済同友会代表幹事秘書・調査役などを経て企業エコノミストに。日商岩井とニチメンの合併を機に2004年から現職。著書に『アメリカの論理』『1985年』（新潮新書）、『オバマは世界を救えるか』（新潮社）など。ウェブサイト『溜池通信』（http://tameike.net）を主宰。テレビ朝日『サンデープロジェクト』やテレビ東京『モーニングサテライト』、文化放送『くにもるワイド』など、テレビ・ラジオ出演も多数。

兵站（へいたん）  
戦争の際、部隊が行動するために必要な食料や武器などの軍需品を補給し輸送するなど、作戦を後方から支援する作業、部門のこと。

## レポートの評価「C」が 生み出したもの

1960年代、ベトナム戦線で兵站の実務を担当した海兵隊員フレッド・スマイスは、帰国してビジネススクールに入学する。そしてベトナムでの体験をもとに「ハブ・システムによる運送業の効率化」というレポートを書き上げ、自信满满で提出した。

ところが、担当教授の採点は思いもかけず「C」だった。「今に見ている」とばかりにスマイスは郷里に帰り、1971年に運送会社フェデラル・エクスプレス社を立ち上げる。そしてテネシー州メンフィス国際空港を拠点として、「米国主要25都市翌朝配達サービス」をスタートさせる。これが大ヒットした。折からの航空業界の規制緩和も手伝って事業は急拡大。今では「フェデックス」は、そのまま「空の宅配便」を指す代名詞になっている。

このときのレポートは、今もフェデックス本社ビルに飾ってあるという。「C」の採点を与えた教授は、同社に深く感謝される価値があるだろう。

う。仮に評価が「A」であったならば、フレッド・スマイスはそれに満足して、本気で自らのアイデアを実践しようとはしなかったかもしれないからだ。

## 日本に不足しているのは、 システム構築

思うにインフラというものは、「ハード」と「システム」と「ヒト」の3要素に分解することができる。インフラを整備するというと、ついついハードの話が中心になる。要は「予算をいくらぶん揃ってこられるか」が注目の的になる。しかし、本当に重要なのはシステムである。成田は国際、羽田は国内」という役割分担をしておきながら、両空港を短時間で結ぶ交通手段がない、などという現状は、システム構築失敗の分かりやすい例である。

日本という国は、ハードへの予算をケチって中途半端なものを作ってしまう、システムは利害調整が出来なくて不合理極まりないものとなり、思い切り不便な環境ができてしまうのだが、ヒトが献身的な働きをするから物事が正常に動く、ということ

が多い国だと思う。成田空港の物流などは、まことに劣悪な条件であるのに、関係者の職人的な技量でカバーされていると聞く。「こんなこと、日本以外では絶対に不可能ですよ」となどと妙な誉められ方をしてしまうのである。

その点、アメリカはどこへ行ってもハードは老朽化しているし、ヒトもあまり勤勉でないように見える。それでもシステムが上手に作られているから、意外にビジネスも暮らしも快適である。ハブ・システムもすぐれてアメリカ的なアイデアといえよう。「城を作るときは五角形にせよ。さすれば見張りが5人で済む」という国の面白さなのである。

日本の場合、ハードにはお金をかけられないと諦めるとして、せめてもう少しシステムに配慮ができないものか。さもないと、いつまでもヒトを楽に出来ない。少子高齢化が進む中で、いつまでもハードワークを続けることはできないのだ。システムの組み方次第で、この国にはまだまだ発展の余地があると思うのだがどうだろうか。