

(2014年2月7日講演)

## 8. ヤマトのDNAとBCP ～東日本大震災復興活動より～

### ヤマトホールディングス株式会社経営戦略、IT戦略執行役員小佐野豪績委員

今日は東日本大震災のときの弊社の取り組みと危機管理についてお話したい。わたしはITや経営戦略担当であり、本来であればこういう内容はCSRの部門が担当かと思う。この内容を人前で話すのは初めてであり、きちんと話の内容が伝わるかどうか自信がないが、わたしは震災の現場に行っており、そのときの現場の状況だとか、かなり生々しい話も聞いているのでそういったことも伝えながらのほうがよいかと思う。また、そのとき本社はどういう状況だったかとか、そういったことも織り込みながら話をしていきたいと思うので、資料から脱線するかもしれないがご容赦願いたい。

今日の内容は、まず会社の紹介、次になぜ東日本大震災のときに本社の指示がないのに社員が動けたのか、ヤマトのDNAと言っているが、それについてお話したい。3番目に東日本大震災での復興活動の内容、そして、IT担当として長年やっている中で、阪神大震災とか、中越大地震などを経験しながら、BCPとして次のシステム作りに取り組んでいるので、その辺のところを紹介しながら進めていきたいと思う。

弊社は大正8年創業で、間もなく100周年を迎える会社である(資料P8)。ヤマトグループは売り上げで約7割、利益で約5割を占める宅急便の事業と、それ以外に今回紹介するBIZーロジ事業、いわゆるロジスティクスとか、eービジネス、コンピューターシステムの開発部門、今日、一番強調したい点でもあるオートワークス事業、ここは震災の時に実は燃料の供給の窓口となったが、こういった部門でフォーメーション体制を組んでいる(資料P5)。

弊社は、ラストワンマイルネットワーク、すなわち皆様のお宅に届けられるラストワンマイルを持っているという、NTTなどもラストワンマイルの回線を持っているというような言い方をしますが、ラストワンマイルの配達ネットワークを持っていることを強みとして事業展開をしている会社である(資料P6)。

ご存知のように宅急便には様々なバリエーションがある(資料P7)。わたしは1988年の入社で、まだ宅急便の取り扱いが3億個ぐらいだった。おかげさまで現在は15億個になった。その間ずっと右肩上がり、途中ところどころ減益も経験しているが、事業としてはずっと伸びている状況で、比較的ここまでは幸せなサラリーマン生活を送っているが、今後はどうなることやら、よく分からない(笑)。20億個への道筋もだいぶ描けてきているかと思っている(資料P8)。

弊社の場合、ハブ&スポークシステムと言って、ベースと呼ぶ拠点が日本全国に 71 拠点ある (資料 P9)。ここに大きなターミナルがあり、最近では羽田に大きなターミナルを作ったが、このターミナルと結ばれている、地域の宅急便センターと呼ばれる小さな店が大体 6,000 カ所ぐらいある。このようなネットワークにより翌日配達、これからは当日配達もやる計画を進めている。社員数は 14 万 2,000 人と書いてあるが、これは宅急便の人数だけで、グループで言えば今年で 20 万人になる。

ネットワークも広がりつつあり、現時点では日本全国をカバーしておりアジアにも展開している (資料 P10)。

それではヤマトの DNA ということで、東日本大震災の時にどのような心境で取り組んでいたのかを含めて話をしたいと思う。

「一、ヤマトは我なり」(資料 P12)。宅急便を生んだ小倉昌男の父親の小倉康臣が会社を興したときに作った社訓であり、創業の精神でもある。社員一人一人が会社を代表する者と意識して、お客様や社会に接する責務を負っているということで、現場ではこれを毎日唱和しており、全員が空で言える。

「一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」(資料 P13)。荷物を出してもらえるお客様だけではなく、届け先まできちんと真心をもって届けるという意味である。宅急便を始める前からある社訓で、この精神で今回の救援物資も、困っている方がおられるのであるから、何があっても届けようという意思でやってきた。

弊社では「サービスが先、利益は後」ということをよく言う。経営者は利益も大事、品質も大事、サービスレベルも大事と言うが、宅急便の創設者の小倉昌男は、いろいろ言っても何が大事か分からなくなってしまうから、優先順位を付けようということで、利益は後から付いてくるから、とにかく利益のことは考えるな、きちんと宅急便を届けることを優先してほしいということで、この言葉を使っている。

今日の資料にはないが、「安全第一、営業第二」という言葉も小倉昌男が考えた。公共の道路を使って荷物を届けるのだから、安全を第一に考えるということである。例えばすごいスピードを出して、安全性を無視して届ければ生産性は上がるかもしれないが、まずは交通安全を最優先しろと言ったと聞いている。

宅急便が始まったばかりのころ、小倉昌男が支店長会議で、ある支店長が今月はこれだけ利益が出たと言うと罵倒したそうである。何でおまえはもうけるのだと。もうかるわけがないではないか、本当にお客様のことを考えて、お客様へのアクセスの時間を短くするのであれば、もうけが出るわけがないと。お客様のよりそばに営業所を構え、そのための場所を探し、人を雇えと。このようなことをよく先輩方から聞かされて、私も育ってきた。

3つある社訓の最後が、「一、思想を堅実に礼節を重んずべし」(資料 P14)。これも、とにか

くもうかるとかもうからないではなく、礼儀と節度で社会規範を守り、倫理観を持って行動しろということである。もうけばかりを考えないで、まずは社会のためになれというのを社訓の3番目に唱和しているので、今回の東日本大震災のようなことになったのかと思う。経営戦略担当として言わせてもらおうと、こういう言葉があるので利益率が低く、もうけるのが下手な会社なのかと思っている（笑）。

東日本大震災での活動については少しボリュームを大き目に話していきたいと思う。資料 P16 は陸前高田の宅急便の店であるが、写真の真ん中付近に鉄の輪っかのような物があるが、これは車が行かないようにコンクリートに打ち込んである。この奥に営業所の建物等があったが、きれいさっぱりなくなっている。このような状況の営業所が9つぐらいあった。資料 P17 は前部が完全につぶされてしまったトラックの写真である。

資料 P18 は石巻門脇宅急便センターである。わたしは、先ほどの陸前高田も行ったし、この石巻門脇宅急便センターにも行った。このようにがれきがたまっている状況である。ヤマトの営業所では地震が起きたときに、誰に指示されたわけではないが、自主的に集配を止めて逃げた。というのは、日ごろから実は雪が降ったら配達をやめたりしている。皆さんのお宅にきちんと届いているかもしれないが、この前のように大雪が降るとか、何かアクシデントがあったときには、基本的に宅急便の集配をやめる。この指示は特に上からの指示なくやめる。なぜかという、身の安全を第一に考えろということである。社員の身の安全を考えずに仕事をやっても仕方がないということで、まず逃げた。ここの営業所長はまず女性社員を逃がした。ドライバーは営業所に逃げられない社員が居るのではないかと思い、集配先から戻ってきて、営業所にいた社員を宅急便の車に乗せて逃げた。

ドライバーが配達をしている写真があるが（資料 P20）、このように壊れた建物でも人が住んでいるというのがドライバーには分かる。ここの家には誰が住んでいるとか、この避難所には誰が住んでいるというのをドライバー全員が把握している。なぜかという、ドライバーたち自身も避難所に居るので、その避難所に居る人たちが誰か分かっているから、自主的に宅急便の活動を再開した時にはドライバーはどこに誰がいるか分かっていたので、避難所に自主的に運んでいった。阪神大震災のときもそうだったが、ドライバーは、地域のお客さまのことをきちんと把握しているのだなと思った。

ヤマトグループの被害状況であるが（資料 P21）、営業所の全壊が9店、車両が全損58台、所在不明5台となっている。これだけの規模の会社で、これだけ車両が走っていた割に、被害としては非常に少なかったと思っているが、社員で亡くなられたのは5名で、業務中に亡くなられた方は1名、残りの4名の方は非番だった。もし仕事でいたら逃げられたと思うが、情報が少なかった自宅におられて亡くなられてしまったという状況である。

これだけの社員が居る中で、この人数で済んだのは不幸中の幸いだったと思うが、亡くなられ

た方には心からお悔やみを申し上げたい。

震災復興への取り組みについて紹介する（資料 P22～25）。現地で救援物資輸送協力隊を組成し 4 月中旬まではすべて無償でやった。4 月中旬以降有償にした理由は地場企業の参入機会の喪失を避けるためである。弊社が、車や人があるからといって無償でやってしまうと、地場企業の仕事がなくなるので、救援物資の輸送の機会を創出しようということで弊社も有償にした。とはいえ、金額は地元に合わせていたのでそれほど高い料金は取っていない。ただ、地場の運送会社が運べないような荷物がある。今でも覚えているのは、地蔵を運んでくれと言われたときである。地蔵を運んでくれと言われていると現地の営業所から質問をされたので、当然無償で運ぶと答えた。弊社は美術品輸送をやっている、特殊な車を持っているので、そういう特殊な車を使って地場のお寺の、貴重で壊れてはいけないような物を無償で運ばせてもらった。

その結果、弊社は美術品輸送、特に公共の美術品輸送というのは実績がゼロに近く日本通運がほとんど独占状態だったが、今回、美術品輸送もできることが認知してもらえ、20%ぐらいのシェアをもらうようになったので、そういった意味でも、やっておいてよかったのかなというのはある。

それから、「宅急便ひとつに、希望をひとつ入れて」ということで、宅急便 1 個につき 10 円の寄付をした（資料 P30、31）。総額 140 億円ぐらいになった。税金もかからずに全額寄付した。そのからくりなどを後で詳しく説明したいと思う。

この 1 個 10 円を発表した 2011 年の 4 月 1 日は、ヤマトホールディングスの社長の木川が就任した日である。今でも覚えているが、8 時半から木川の所信表明演説が本社内で予定されていた。わたしたち社員は、1 個につき 10 円寄付するのを知らない。打ち明けられたのが 8 時 15 分で、「小佐野君、宅急便 1 個 10 円の寄付をやろうと、今日これからぶち上げたいと思うがよいか」と言うから、「よいかって、わたしに聞かないでくれ」と言った。「1 個 10 円ということは、14 億円か。」「いや、140 億円だよ」と。二の句が継げず、役員一同皆絶句したのを今でも覚えている。その後 8 時半から、1 個 10 円の寄付をやるということを社員に宣言して、予告どおりきちんと 140 億円を寄付した。

それ以外に、ボランティア活動を会社として支援した。これも皆さんの会社と一緒に思う。あと夏場、冷房をできるだけ使わないようにしようということで、打ち水を銀座の街にした（資料 P38）。

先ほどの社訓「一、ヤマトは我なり」と重ねて話をしたいと思うが、避難所に居ても何もすることがないし、宅急便は来ないし、どうしていいのか困った被災地の社員が、会社の指示を受けずに、自発的に救援物資の無償輸送を自治体に申し出た。ベースと言われるターミナルまでは荷物が来る。そういった荷物を自ら引き取って、誰が避難所に居るか分かっているので荷物を全部自分たちで届けるようにしていた（資料 P24）。後で聞くと、例えば九州のお客様が

宮城の知り合いに宅急便を送ったのだが、ヤマトのおかげで無事に着いたと随分たくさん褒め言葉をもらったが、わたしたち本社は何のことを言っているのかさっぱり分からない。なかなか現地とも連絡が取れないので、よくよく確認すると、現場が勝手にやっていた。せっかく一生懸命やっているのだからということで、本社は粛々と体制を整えるための手続きに専念して、現場ではこのように自主的にやっていたというのが実態である（資料 P25）。

非番のドライバーが、ガソリンの調達ができないので、例えば 10 人の営業所では 8 人が配達をして、非番の 2 人が社員の通勤用の車のガソリン給油のため一日かけてスタンドに並ぶということを繰り返しやっていた。翌日は、ほかの非番の人間がまた、自家用車の足りないガソリンを一日並んで給油しに行くというように、協力しながら車が動くようにしていた。

ただ、実は本社ではかなり緊迫していた。弊社は日本全国で 50 カ所ぐらいのインタンクを持っているが、毎日刻々と残りが何キロリットルしかないという情報が入ってきて、一時期は 15% ぐらいまで枯渇して非常に緊迫した。おかげさまで、経済産業省等の協力もあり、優先的に燃料の軽油をインタンクへ供給してもらった。以前の会合で話したことがあるが、結果として何が起きたかという、ヤマトのインタンクのある場所に運送会社が一斉に集まってきてしまった。ヤマトに行けば燃料を分けてもらえるかもしれないとうわさになり、インタンクのある大きなベースターミナルの前にはトラックが並んでしまうような事態になった。救援物資輸送協力隊の黄色い旗をもらって、トラックの前に付けているのに燃料がなくなってしまうたら元も子もないので、申し訳ないが今回は分けられなかったという裏事情もあった。

宅急便だけではなく、物資の集積所でミニ・ロジスティクスをやっていた。小冊子の 43 ページを見てもらいたいが、左側にフォークリフトで物を運んでいる写真がある。その周りにおられる方々は自衛隊の方々である。右下には整然と物が並んでいる様子が撮られている。

小冊子の 42 ページ倉庫配置図は、気仙沼の旧青果市場の場内を仕切った図である。パソコンを持ち込んでコンピューターでロジスティクス管理とロケーション管理を行い、入出庫管理をし、その後、各避難所から何が欲しいかというのを紙にマークをつけてもらい、出庫指示や日本全国から集まってくる物の入庫管理などのロジスティクスを行った。弊社が行く前は、何がどこにあるかさっぱり分からない状態で、42・43 ページの文章を読んでもらうと分かるが現場は大混乱だった。何がどこにあるかも分からない、先入れ先出しどころか、今入ってきた水をそのまま持っていくような状況だったが、無事にロジスティクスができた。ほぼ 1 日でこの体制を作ってしまった。

なぜ 1 日で作れたかという誰よりも優秀な作業員が居たからである。誰よりも優秀な作業員とは自衛隊である。自衛隊の人たちはノウハウがないので動けなかったようだが、一旦指示が入ると、見事な命令系統と動作で、我々の指示の通りあつという間に荷物を片付けてくれた。

その後、3 月 23 日以降からは本社が全面的にバックアップをしている。ちなみに宅急便以外

のロジスティクスは、グループ会社の事務局の責任者をわたしがやっていた。

資料 P26 は気仙沼の救援物資輸送協力隊の様子である。自衛隊の方が宅急便のノウハウで救援物資を搬入している。ベルトコンベアーが使えなかったので、バケツリレーで整然と進めていった。わたしもこの気仙沼を見に行ったが、実にきれいに整理されていた。

資料 P27 だが「皆さんのふるさとに早く春が来ますように」といったメッセージがほかにもたくさん書いてあり、こういった救援物資を見るとドライバーは何としても届けなくてはいけないという心理になっていったのだと思う。

資料 P28、「日本の他の地域と被災地を繋ぐヤマト」と書いてある。吹き出しのセリフは写真の女性が言ったわけではなくお客様から頂いた声だが、我々は遮断されていない、ヤマトが他の日本の地域とつないでくれているというようなことを言われた。

2011年6月の株主総会ではわたしも壇上に居たが、ある方が「わたしはコンビニエンスストアの経営者で日ごろからヤマトにはいろいろと言いたいことがある」と発言された。これは苦情を言われると思って緊張が走ったが、「今回のヤマトには助かった」とおっしゃった。コンビニの供給網で荷物が入ってくる前に、社員が本社の許可を取らずに自主的に宅急便で荷物を運びコンビニに届けたということだった。九州の知り合いからカップ麺や日用品を宅急便で送ってきてもらって、コンビニ本部からの供給が復活する前にいち早く店を開けることができた。あまりこれを言うと怒られてしまうが、そこでは当然金は取れないので、金は取らずに何とか平等に地元の方に渡せるようにやったのだということで、宅急便というものの別の意味でのありがたさが分かったと株主総会で言ってもらって、会場からすごい拍手が起きたのを今でも覚えている。

宅急便の車が被災直後の南三陸町を走っている写真である（資料 P29）。朝日新聞の記者が丘から町全体の写真を撮っているときに、宅急便の車が通ったところをたまたま写真に収めたものだが、あまりにも構図がよく鮮烈な写真だったので、弊社グループにも頂いた。その後、この写真が何かの賞を取ったと聞いている。

2つ目の社訓、「一. 思想を堅実に礼節を重んずべし」に関連した活動について説明したい（資料 P30）。これは宅急便を育ててもらった東北地方の皆さんに今こそ恩返しをしたいということである。宅急便1個10円の寄付というのは恩返しなのだという大義名分でやった。というのは、宅急便も最初から順調だったわけではなく、最初は全然注文がなかった。訳の分からない運送会社が何かやっているという感じで、郵便局には全然勝てないし、全く伸びなかった。宅急便が伸びた一番の要因は何かというと産直である。最初は熊本のミカンでブレークしたと聞いている。熊本のミカンを地場で消費するのではなく、東京の息子に送ったらどうか、親せきの方に送ったらどうかという営業をしたら、ヒットしてものすごい数の荷物が出たそうである。それで全国の産地に行って産直の営業をやれということになり、宅急便の数がぐっと伸び

たきっかけになった。クリティカルマスを超えて注文が伸びた瞬間というのは、産直の荷物を積極的に取りに行ったときからだと聞いている。東北は農産物だけではなくて水産物もあるし、非常に宅急便のご利用をいただく地域だった。その東北のおかげで宅急便が伸びたという思いもあるので、ここはお返ししなくてはいけないということで142億円の寄付をしている。助成先としては、宮城、岩手、福島を中心に、31カ所に助成している。これは弊社のホームページに詳細が全部出ているので、よく言われるような、寄付を預かったはいいがどこへいくら寄付しているのか分からないという状況ではない。具体的に第三者委員会を作って助成先を決めて、PDCAでその後どういう使われ方をしているかを全部追跡している。

この寄付金は指定寄付金に指定されたが、当初は弊社の資本金や売り上げの規模では課税対象になってしまい、140億円のうち70億円が寄付金課税されてしまうことが分かった。それでは意味がないということで、小倉昌男が仕掛けた宅急便論争と同じようなイメージで、あらゆる手段を使って、内閣府や財務省にかなり掛け合った。財務省の方も非常に優しくしたが、結論としては税金を払ってほしいということだった。最終的にでたスキームが資料P32である。

ヤマト福祉財団、これは小倉昌男が身体障がい者のために作った財団であるが、ヤマト運輸が寄付をするのではなく、公益財団法人であるヤマト福祉財団が寄付をする形をとった。そしてヤマト運輸はこの財団に募金した。ヤマト運輸だけが募金すると非課税にならないので、一般からも何千万円を集めてヤマト福祉財団に募金した。第三者委員会として大学の先生とか、比較的公益性の強い方々に参加してもらって、助成先について吟味した。こういうスキームでやることによって、今回については特例的に非課税扱いとなり、官報5583号に告示されて無事に1円も欠けることなく現地に届けることができた。

助成は製氷機や養殖用機材などに31件、142億円行った(資料P33)。資料の34ページと35ページに事例を紹介している。34ページは震災から約半年後の2011年10月に復旧できた魚市場である。秋サケの初競りに何とか間に合わせることができた。今は分からないが、プレハブやテントなどの建物には当時は国から金が出なかった。だが、本格的な建物を建てるとなると漁場とか、市場とか、漁港というのはいろいろ複雑な権利が絡んでいて難しい。とりあえず仮設でもよいから建てようということで、仮設に数億円掛けた。これは国ではやれない。だが、こういったところで少しでも雇用を創出し、地元を活気を取り戻そうということで、まずはここに寄付をした。

岩手県の野田村に野田村保育所という保育所がある。海岸近くに建っていて津波に流された保育所である。国の助成金の基準は、同じ場所に建てることである。もともとあった場所に建てれば補助を出す、しかし、場所が変わった場合には出さない。当時はそうだった。ここの園児は海岸近くにもかかわらず、奇跡的に1人の犠牲者も出さなかったということで話題になった保育所であるが、1人も犠牲者を出さなかったということは、生活が日常通り行われている

ということである。母親たちは、働きに行きたくても子どもが居るから働きに出られない、子どもたちも家に居て退屈でどうしようもないということで、山の上の高台に保育所を建てたいという申請が来たので助成をした。

魚市場や保育所のように、国やほかの団体が助成を出さないところで、雇用が創出されるとか、喜ぶ人の顔がダイレクトに見えるところに優先的に寄付をした。

資料 P36 に助成先の選定ポリシーとあるが、1 番は国ができないものが大前提である。そのほか、急を要するもの、使われ方が見えるもの、雇用が生まれるもの、こうしたポリシーでおこなった。

残りの時間でシステムの話をする。資料 P40 はドライバーが持っているポータブル POS と言われているハンディターミナルである。PP と書いてあるのがハンディターミナルである。PP はわたしが学生時代にセブンイレブンでアルバイトをしているときに、ものすごく影響を受けている。このような機械があるのに驚いた。データは携帯電話を使ってつないで、ほぼリアルタイムにデータがアップロードできるようにしている。

東日本大震災の時は 14 時 46 分に地震が起きてから津波で流される直前までの間の 15 分間の集配の状況はすべて東京にあるデータセンターに上がっていたので、どの荷物がなくなってしまったのかとか、どの荷物がどういう状態だったかというのは、全部翌日にはサーバーで集計ができるという状況を作った。これも、わたしが阪神大震災の経験からシステムをこつこつ作った。

宅急便のシステムは NEKO システムと呼んでいる (資料 P41)。第 8 次 NEKO システムの設計を始めているが、1984 年の年世田谷ケーブル火災で弊社のオンラインが全部止まってしまった。コンピューターの処理ができなくなるということを経験して、東阪のバックアップを取らなくてはいけないということで東阪バックアップを作った歴史が残っている。

ちなみにケーブルが燃えて弊社は何をしたかということ、データの入ったフロッピーを宅急便で送ることによって、ほぼ 1 日おくれで全部データの更新ができた。配送網を持っているのでできたということだと思う。

その後は奥尻島の地震である。津波ですべて流された。このとき、わたしは本社の情報システム担当者だったが、当時の上司である部長から、「津波で流されても復旧できるシステムを作ってくれ」と言われたのを今でも覚えている。そのときの「復旧できるシステム」という言葉が常に基礎にある。津波でパソコンも、ハンディターミナルも、帳票類も流され、それでもデータを復旧しろとはどういうことだと思うが、常にそういうことを頭に入れながらやってきた。

先ほど津波で流される 15 分前までのデータは残ったという話をしたが、弊社社長の木川はみずほ銀行出身で 9.11 のときに、当時の富士銀行で人事部の取締役をやっていた。あのとき、飛行機が突っ込んできて情報が全部なくなったため、富士銀行が入居していた世界貿易センタ

一ビルの中にいた従業員がどうなったか、ビル崩壊後どういう状況なのかが全く分からなかったそうである。そういう経験があるので東日本大震災のときにもコンピューターは壊滅で、従業員がどこに居るか、データがどうなったかなどはまったく分からないだろうと木川は思ったらしいが、弊社の基幹システムはクラウド化しているので、情報はすべて上位のサーバー群に保存され無事だったことに非常に驚き、弊社のシステムのすごさを認識したそうである。

現在、同業他社との取り組みとして、全国物流ネットワーク協会の物流 Net システムというシステムがある（資料 P47）。以前は東京路線トラック協会という名前だった。弊社をはじめ佐川急便や、日本通運、西濃運輸、トナミ運輸などの大手路線会社が集まっている協会である。その協会を中心に東京都と災害物資の支援の協定を結んでおり、東北の震災でも、この物流ネットワーク協会、当時の東京路線トラック協会が、東京都からの依頼で荷物を運んだ。以前は自治体は営利を目的とした民間企業と一対一で協定を結ぶのをちゅうちょしていた。この物流ネットワーク協会のような業界団体を中心として契約を結ぶ分には問題はないが、民間企業と一対一で結ぶのを非常にちゅうちょしていた時期があり、こういう協会で、今回の震災を教訓にしてシステムを作っている。先ほどの気仙沼の事例を教訓に、いつでも、どこでも震災が起きたときに、あれと同じものが直ちに作れるように、そして、あのときは避難所から紙で注文を受けていたが、タブレットやスマホから注文ができるような基盤インフラを作った。現在、何十カ所かの自治体と話をし、契約を結ぶ段階まで来ている。

先ほど「以前は」と言ったが、最近少し考え方が変わってきたようで、その辺のところは、後で和田委員から事情を教えてもらえればありがたいが、各自治体、市とか、区が直接弊社と契約を結び始めた。全国 2 百カ所以上で契約が終わっており、いざというときの救援・支援物資の輸送体制を進めようということで、200 カ所以上と協定を結んだ。弊社単独でもやるし、物流ネットワーク協会を通じてもやる。何かあったときには直ちに必要な倉庫と必要な車を確保して、日本全国どこからでも救援物資を輸送できるような体制を作り、説明を進めている最中である。

最後に、どうしてもこの場で申し上げたいことがある。東日本大震災の時、燃料については、各企業やコンビニ等もそうだと思うが出足が遅れた。弊社はもともと燃料の利用量が日ごろからものすごく多いので、燃料を優先的にインタンクに入れてもらえたが、今回は出足が遅れている。各企業が燃料をいち早く確保するために協定を結び始めていて、何か起きたときに弊社が燃料を確保できる保証が全くない。公共的な役割を果たす輸送会社に燃料供給を優先するのはどこにも書かれていない。このような取り組みをしてきた弊社としては、公共的なことをやろうとしているので、優先的に燃料を供給してもらえればと思う。都合のいい話かもしれないが、ぜひ研究会の提言に盛り込んでいただきたい。

小冊子の 24 ページをごらんいただきたい。上から 2 段目の写真で、クール宅急便の車に救

援物資輸送協力隊という旗が付いているが、この旗も、この時は早く支給されたが、阪神大震災の時はなかった。この旗がついていると自由に走れるので東日本大震災でこれを悪用する業者がたくさん出てきたために、なかなか取れなかった。この旗は警察が配っていたと思うが、協力隊の旗や燃料などの対応についてしっかりとルールを決め、いざというときの旗振り役を行政にお願いして、わたしからの話を終わりにしたい。ありがとうございました。(拍手)