

松下和夫 本日は栗和田榮一会長におこしいただいております。佐川急便は日常적으로ご利用されている方が多いと思いますが、交通分野の中で環境に取り組んでいる代表的な企業だと言えらると思います。特に、1997年に京都で開かれた地球温暖化の京都会議で、京都議定書が採択されたことをきっかけとして、非常に積極的に取り組まれています。例えば天然ガス自動車を大量に導入する、あるいは世界的な自然保護団体である、世界自然保護基金（WWF）と協定を結んで、独自に温室効果ガスを減らすなどといった取り組みをされている企業です。

栗和田会長は 1946 年に新潟県にお生まれになり、1992 年に佐川急便取締役社長に就任され、2000 年 6 月から現職である代表取締役会長を務められています。それでは栗和田会長、よろしくお願い致します。

栗和田榮一 ご紹介をいただきました佐川急便の栗和田です。今日は「佐川急便の環境経営～企業の社会的責任（CSR）」というタイトルでお話をさせていただきます。CSR という言葉は、一般的に「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）」だと言われていますが、Corporate だけではないという考え方の人もおられます。例えば、Consumer、Citizen、Community、Country など、それぞれの立場に問われる責任があるということです。企業の不祥事が毎日のようにニュースで報道されているのは目にしておりますが、皆さんはどのようにお感じでしょうか。悪いことをしたら叩かれて当然だと思える人が多いと思いますが、確かに悪いことをすれば怒られるのは当然です。会社の一部の心無い人がやったことでも、会社全体が悪いように報道されてしまう昨今の社会情勢は非常に厳しいものであり、それだけ企業に課せられる責任が大きいということでもあります。

## 遣隋使が物流の始まり

前置きが長くなりましたが、今日は私たち佐川急便という企業の取り組みをお聞きいただき、それを踏まえて、これからの社会を築かれる皆さんに、CSR について考えていただきたいと思ひます。

まずは、我が国における物流の歴史についてお話したいと思ひます。かなり大まかな歴史になってしまいますので、歴史に詳しい方には物足りないかもしれませんが、頭の中で物を運ぶ人たちをイメージしながら聞いていただきたいと思ひます。

干し貝や塩などの交換をする交易というものは、縄文時代、今から約 1 万 2,000 年前からあったと推測されています。歴史的には「日出處天子致書日没處天子無恙云々（日出る処の天子、書を日没する処の天子に致す つつがなきや 云々）」ということ

ですが、これで有名な 607 年小野妹子の遣隋使が、大きな意味で物流の始めと考えていいのではないかと思います。

その後、平安時代に海運の仲介を行う問丸（といまる）が文献に現れ始め、室町時代から戦国時代には、馬を利用して荷物を運搬する輸送業者である馬借（ばしゃく）が活躍しました。その後、江戸時代には大坂（現在の大阪）などの上方と江戸を結んだ貨物船の菱垣廻船が活躍しました。1872 年に新橋—横浜間 29km に鉄道が開通し、翌年 1873 年には同区間で鉄道貨物輸送が開始され、鉄道輸送の時代が始まりました。



従って、それ以前の牛や馬、人による少量輸送から、船を利用した大量輸送に進化をして、鉄道の登場により大量かつ、船の短所でもある時間を短縮出来るようになりました。1881 年には、日本で最初の私鉄である日本鉄道会社が創設され、その後 1929 年に東京—横浜間のトラックによる定期便、路線事業が開始されました。1950 年には名古屋まで距離を伸ばすようになるわけですが、この時に小さな運送業界を統括する半官半民の特殊会社として創設されたのが日本通運株式会社です。

このように千年以上前から物流というものはありませんでしたが、人や家畜による輸送から船へと進化をして、鉄道にたどり着くまでに千数百年かかっています。それからわずか半世紀で鉄道からトラックへと進化したことになります。産業革命以降、日進月歩で技術が進歩していますが、技術の進歩による生活の向上や便利さの裏側には環境破壊への道を進んでいるという事実気づかなかった人類の歴史でもあります。

鉄道の次はトラックへと転換していきませんが、西濃運輸が 1946 年に創業されています。福山通運が 1948 年の創業、日本運送（現在のフットワークエクスプレス）は、戦後のアメリカにローコストな繊維製品を大量に輸出して急成長を遂げた繊維産業の発展とともに大きくなりました。この 3 社は船での物流からトラックでの物流事業に転換をした組です。

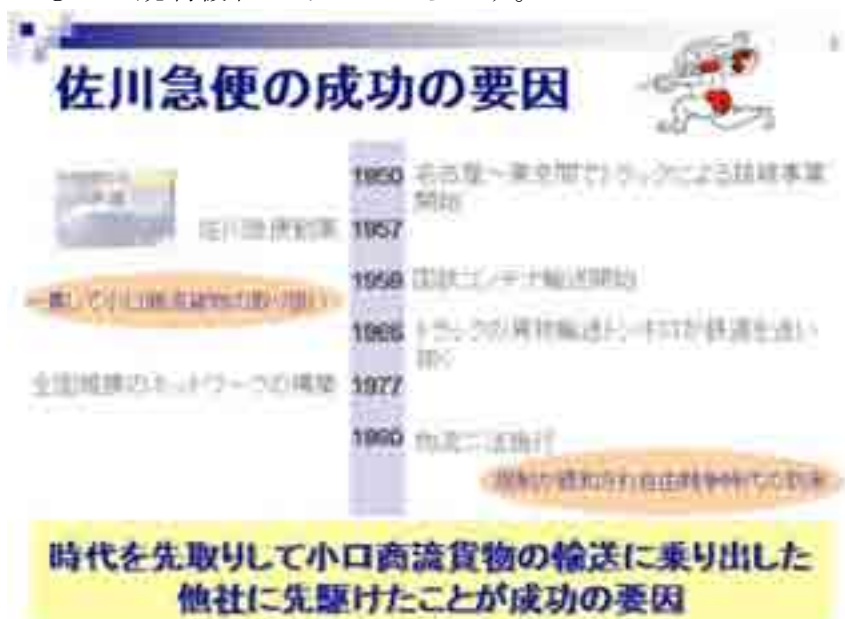
また、先ほども申し上げましたが、日本通運は 1937 年（昭和 12 年）に半官半民の特殊会社として創設されたのですが、こちらは鉄道での物流からトラックへの物流事

業に転換しました。これら大手4社が築いたシステムの構図を変えていったのは、ヤマト運輸と当社、佐川急便です。

## 運輸業の規制緩和と佐川急便の成功

佐川急便は、1957年（昭和32年）に創業者である佐川清が飛脚業を始めたのがその始まりです。その後、中小企業の小口貨物の扱い（B to B）に事業の的を絞りました。この佐川急便の小口商流貨物の輸送体系は、荷物一ついくらという運賃体系を生み出し、この個立て運賃が従来のトラック輸送を大きく変化させた要因になったと思います。ヤマト運輸の宅配便も同様の考え方で発展されました。

1990年に物流二法が施行されました。トラックを自ら運行して輸送する事業を規定した「貨物自動車運送事業法」と、営業行為として輸送サービスを利用する事業を規定した「貨物運送取扱事業法」（現在の「貨物利用運送事業法」）の二つを言います。この物流二法に「鉄道事業法」を加えたものを物流三法と言っています。この物流二法により規制緩和が進み、新たにトラック事業に参入する事業者が増加したことにより、自由競争時代が到来しました。メーカーが独自に物流子会社を持つようになったのもこの規制緩和があったからです。



画面に「佐川急便成功の要因」と書いてありますが、このように運輸業に対する規制緩和が進み、新規参入事業者が増加する中で、当社がどのようにして現在の地位を築くことが出来たのかというと、ひとえに他社に先駆けて小口商流貨物の輸送に乗り出し、物流二法が施行される前（他社が参入する前）に、全国規模のネットワークを構築したからです。物流二法が施行される前にも小口の貨物がありました。しかし、それはあまりにも小口過ぎて手間がかかるということで、大手の運送業者からは敬遠されていました。ところが、物が無い時には「企画」が、同じ物を大量につくって社会に限なく届けるという大量生産の時代は、「個性」が重視されます。そして、人とは違う物を持ちたいという時代になりました。いわゆる、多品種、少量の時代になってきたのです。当然、荷物は小さく小口になってきます。ですから、ヤマト運輸や当社

に対して追い風が吹いてきたのだと思います。そのような時代の追い風が味方をして、それが時代の先取りとなり、当社の成功のカギとなったと考えています。

## 顧客第一主義に徹する飛脚のころ

今日は佐川急便の環境経営ということですので、環境保全の活動を中心にお話をしたいと思います。まず佐川急便の会社概要をお話させていただきます。本社は京都にあります。現在の社員数は約4万人。全国に339の営業店を展開しています。画面では、2005年3月末ということで、営業所数が337になっておりますが、先日新たに2カ所オープンしましたので、今は340カ所となっています。車は約2万台。「私はネコのマークが好き」とか、「ペリカンが好き」とか、「カンガルーがいい」など、皆さんいろいろと好みはあるかもしれませんが、後ほど由来もお話させていただきますが、是非当社の飛脚のマークも好きになっていただきたいと思います。

最近では、この2万台に、走る広告塔としてステッカーを貼る、イベントで展示をするなどして、物を運ぶという仕事以外のこともさせております。日本国中に走る広告塔がありますので、更にもうまく活用出来ないかと考えているところです。

肖像権などの問題で、今日は資料に写真が載せられませんが、2005年度のCMキャラクターを加藤ローサさんに務めてもらっております。毎年大きな体育祭（佐川スポーツフェスティバル）、チアガールがいたり、学ランの応援団のドライバー達がいたり、屋台を出したり、今年はglobeでしたが、コンサートを開催するなど、佐川急便の一大イベントを毎年5月に滋賀県守山市で開催しているのですが、今年は加藤ローサさんにも参加してもらいました。社員の反応が驚くほど良かったので、キャラクターを彼女にしてよかったと思っています。「誰々を起用してあの商品の売上が何%伸びた」などとよく言われますが、企業のキャラクターは非常に難しいと思っています。彼女の新しいCMが今月あたりから流れています。彼女にはもっと頑張ってもらって当社のイメージをさらに上げてほしいと考えています。

飛脚の話ですが、「飛脚クール便」や「飛脚メール便」といったように、当社はサービスの名称によくこの「飛脚」という言葉を使っています。「飛脚」とは、江戸時代に発達した、小さな貨物を配達する者のことを言いますが、幕府の公用通信を託されるなど、大きな役割を果たしていました。幕府の公用文書のような重要な品を任されるということは、それだけ信頼が厚かったということでもあります。当社の創業者である佐川清は、その飛脚のころ、我々は「精神」と書いて「ころ」と読みますが、「死んでも荷物を守り、届け先以外には絶対に中身を教えない」の心でやりぬき、会社がどんなに大きくなっても「顧客第一主義に徹する」ということを誓いました。飛脚のマークは創業者がその思いを胸に、自ら筆をとって書いたもので、これを社章としました。

これからお話をさせていただく内容は、6月に発行しました当社の「環境・社会活動報告書2005」にその詳細を掲載しています。この報告書は2000年の「そらいろレポート」と銘打った環境報告書に端を発しております。当時は環境活動に重きを置いて掲載しておりました。当社だけではなく、一般的にそのような流れであったと思います。その後、「サステナビリティ・レポート」と名前を変え、また内容も環境活動だけ

ではなく、社会活動、経済活動も加えました。「サステナビリティ・レポート」とは、日本語で言うと、「持続可能性報告書」ということで、持続可能な社会にしていくために企業はどうすべきか。何をすべきか。何に取り組んでいるのかを載せている報告書です。持続可能な社会とは、次の世代、その次の世代に地球を、この社会を無事に引き渡していける社会ということです。

## CSRの一環としてステークホルダー・ダイアログ

お気付きの方もいらっしゃると思いますが、このような意図で当社の報告書は作成しておりますので、「CSR 報告書」とも言えます。CSR=企業が社会的責任を果たすための活動を掲載した報告書です。さて、本年度の「環境・社会活動報告書 2005」は、コンセプトを「ステークホルダーとの対話のある報告書」として、

- ・ステークホルダーとのパートナーシップを大切にした社会活動の報告
- ・企業の社会的責任として、特に重きを置いて取り組んでいる環境活動の報告

を行っています。毎年名前を変えて一貫性がないとお感じの方もいらっしゃるかもしれませんが、良いものは良いと認めて、変化を恐れないところが当社の良いところでもあると前向きに捉えております。朝令暮改というと、いい加減なイメージがあるかと思いますが、時代の変化に敏感な会社、決定にスピード感があると考えていただければ、朝令暮改もまんざらではないと考え、常日頃、社員には「朝令暮改を恐れるな」と言っています。

今回の報告書のコンセプトが「ステークホルダーとの対話のある報告書」と申し上げましたが、このコンセプトにしようとしたのは、昨年10月に開催した「ステークホルダー・ダイアログ」がきっかけでした。ステークホルダー・ダイアログという言葉をお聞きになったことがあるかもしれませんが、ステークホルダーとは「利害関係者」と訳されます。利害関係者というと、金銭的な利害関係がある顧客や、株主と考えられがちですが、企業を取り巻く全ての人々のことを言います。企業や、地域住民、取引業者、更には行政なども含まれています。そして、ダイアログとは「対話」という意味です。合わせて、ステークホルダー・ダイアログとは「利害関係者との対話」という意味です。簡単に言いますと、佐川急便を良くするために皆さんからいろいろな意見をいただくという会議です。





現在では、トヨタ自動車や、損保ジャパン、松下電器など日本のトップ企業が始めるようになっていきます。

今年も9月30日に大阪で開催したのですが、昨年のステークホルダー・ダイアログは、当社として初めての試みでしたので、『環境・社会活動報告書2004』を読む会」と題し、報告書を通して当社を理解していただき、今後の佐川急便のあり方や、方向性を議論していこうという方法を取りました。企画から当日の司会進行、開催後の報告書作成も当社の女性社員が行うという手作りで行いました。その意見交換会の中で、ある行政関係者の方から「企業の報告書は対話がない」との意見があがりました。会一方通行で、言うだけで満足しているようだ。確かに、当社の報告書も年々専門的になって、一般の方には理解しづらい内容になってきていました。そこで、2005年度版はステークホルダーとの対話のある報告書にすることにしました。お持ちの方もいらっしゃるかもしれませんが、ご覧になってみてどのようにお感じになるでしょうか。また、当社のホームページからもダウンロード出来ますので、是非ご覧になってご意見をお聞かせいただければ幸いです。ちなみに表紙は子供の笑顔。2枚めくると私の笑顔。最後のページは当社のCSR環境推進部の責任者の笑顔ということで、笑顔、笑顔の報告書にしております。

ダイアログはいろいろなセクターから総勢32名の方々にご参加いただき、物流の現場の見学もしていただいて、大変活発なものとなりました。

### クライメート・セイバーズ・プログラムの第1号

当社の環境対策の一つである天然ガス自動車の導入を後押しするきっかけとなった出来事に、京都議定書が採択されたCOP3と、2000年に開かれた東京都の新市場創造戦略会議があります。COP3が開催されたのが京都で、当社の本社も京都ですから、その時に地元の自治体やいろいろなところからお声がかかり、何かお役に立ちたいということで、当時は環境のセクションがなかったのですが、私を委員長とする専門の委員会を発足させました。

また、東京都の石原慎太郎都知事が、ディーゼル車から排出された黒いすすをペッ

トボトルに入れて、深刻な健康被害の現状を訴えたことは記憶に新しいと思います。東京都とメーカー、ユーザーが協力をして、低公害車の新市場を創造する「新市場創造戦略会議」が東京都で開催されました。ユーザー側の代表として参加した私たちは、東京都には、天然ガススタンドのインフラ整備や、天然ガス自動車の購入価格などの条件が揃えば、都内にある2～3tクラスの全集配車（約3,000台）を、全て天然ガス自動車に切り替えることも可能だと伝えました。ところが、このことがあまりにも大きく報道されたので、社内的にも大量導入に拍車をかけることになりました。そして、今後10年間で3,000台の天然ガス自動車導入が、佐川急便にとって初の対外的な公約となり、同年11月には最終会合を経て、当面の導入目標を2005年度時点で2,450台として、天然ガススタンドも毎年1～2ヵ所ずつのペースで新設することになりました。

この「今後10年間で3,000台導入」の目標を、更に大きく上回るようになった取り組みがあります。それは「クライメート・セイバーズ・プログラム」です。このプログラムは、皆さんの反応を見てもわかりますが、残念ながら日本ではあまり知られていないのかもしれませんが、日本企業としては当社が第1号です。そして唯一の参加です。物流部門としては世界初の参加で、何でも一番が好きな当社ですが、続いてくれる企業がなかなかないので寂しい気がしています。審査基準が非常に厳しいとはいえ、早く次の企業が出てきてくれれば幸いですと思っています。

この「クライメート・セイバーズ・プログラム」というのは、パンダのマークが有名な世界最大の自然保護団体であるWWF（世界自然保護基金）が、先進的な環境対策を進めている企業に向けて、より高い目標での温室効果ガス削減を呼びかけている取り組みで、IBMやジョンソン&ジョンソン、ナイキなどが参加しています。まだ世界でも7社しか参加していません。当社もふとしたきっかけで、WWFジャパンの気候変動シニアオフィサーの鮎川ゆりかさんという方にこのプログラムを紹介してもらい、参加することになりました。

参加することになったのですが、とても厳しい基準でした。私たち運送業は社会的なインフラを利用して企業活動を行っており、製造業のように自分の土地、自分の建物で事業展開しているのではないため、外部の要因を非常に多く受けやすく、そのため基準をクリアするのがなかなか難しいのです。とは言いながら、覚書書も締結をしてしまいましたので、それならばこのプログラムの参加のメリットを強調していこうということになりました。

そのメリットというのは、外部に向けてはNGOと連携するということで、企業の自主的な取り組みに透明性と信頼感が与えられる。社内に向けては、世間に向けてこのような計画を発表したということで、目標達成への責任感や緊張感が生まれる。これだけです。極当たり前のことです。

当社は2003年5月にWWFジャパンと正式に覚書を締結しました。日本企業としては当社が第1号、物流部門としては世界初の参加です。

当社の取り組み内容を紹介します。京都議定書の日本の削減目標6%を、民間企業の目標に置き換えて挑戦することにしました。2002年度のCO<sub>2</sub>総排出量をベースラインとして、2012年度までに6%削減するということです。2002年度のCO<sub>2</sub>総排出量

は、36万6,600tで、もし2012年度まで天然ガス自動車を導入せず、ディーゼル車だけを増車したと仮定すれば、それは約39万tになってしまいます。そこで、2002年度の総排出量を6%削減の34万tにするために、天然ガストラックを7,000台導入いたします。9月20日現在の天然ガストラックの導入台数は2,337台です。

進捗状況をご報告いたします。2004年度のCO<sub>2</sub>総排出量は35万7,477tでした。2002年度の36万6,619tの97.51%、削減率は2.49%となりました。削減内容の内訳は、軽油から天然ガスへの切り替えによる効果が大変大きく、4,297t、車両の小型化による効果が730t、車を使わない集配を行うサービスセンターの設置効果が1,876t、アイドリングストップを始めとするエコドライブ、輸送の効率化、環境教育による社員の意識高揚などで2,239tとなっております。

## クライメート・セイバーズ・プログラム

2004年度CO<sub>2</sub>総排出量は357,477tで、2002年度比97.51%

2002年度比 2.49% 削減

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶天然ガス自動車導入による効果... 約 <u>4,297t-CO<sub>2</sub></u></li> <li>▶車両の小型化による効果... 約 <u>730t-CO<sub>2</sub></u></li> <li>▶サービスセンターの設置による効果... 約 <u>1,876t-CO<sub>2</sub></u></li> <li>▶天然ガス自動車以外による効果... 【アイドリングストップをはじめとする エコドライブの推進・輸送の効率化】 約 <u>2,239t-CO<sub>2</sub></u></li> </ul>	<p>WWFの温室効果ガス削減プログラム「クライメート・セイバーズ・プログラム」に参加。</p> <p>「2012年度までにCO<sub>2</sub>総排出量を2002年度比6%削減する」という目標を掲げ、達成のための手法として天然ガス自動車の7,000台導入を推進。</p> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; text-align: center;"> <p>05年9月20日現在 <b>2,337台</b>導入</p> </div> 
--	---

また、このプログラムに参加することで、NGOとの連携や、環境保全活動の推進などに加え、同じプログラムに参加されている異なった業種の方々との間で新たな関係ができ、違った目線から環境についての考え方や取り組みを得られるようになりました。2004年5月18日にWWFのワシントン事務所で開催された「第4回クライメート・セイバーズ円卓会議」で、当社の環境保全活動を発表しました。当社の取り組みは、世界初の物流企業からの参加のために、参加されたの方々からは驚きとお褒めの言葉をいただきました。また、ワシントンの北東、ボストン大学では、意外にも当社の取り組みが知られていて、非常に高い評価を受けていると聞いています。実は、私も先日、ある元気象予報士の女性に、「あなたの会社の取り組みは、大学でケーススタディとして使われているんですよ」と教えていただきました。非常にうれしいことだと



思っています。

非常に喜ばしいのですが、この認知度や評価が、日本国内ではほとんど知られていないであろうということが残念です。

更に、7月には「ヨーロッパ研修」の中の環境研修の一環として、スイスのグランという、海外旅行のガイドブックにはほとんど載っていないような小さな町にあるWWFの本部を訪れ、研修参加者とWWFのスタッフの方々に対し、当社の環境保全に対する取り組みを発表しました。写真に写っているのは、当社の環境推進担当部署の女性社員です。



### トラックから鉄道や船にモーダルシフト

さて、輸送にはトラック以外にもいろいろな媒体を使っています。当社では以前から大型トラックによる幹線輸送を鉄道や船舶に転換するモーダルシフトの推進をしています。いくら大型トラックと言っても、鉄道や船とは比較にならず、一気に大量に運ぶのであれば、それに越したことはありませんので、私はトラック輸送にはこだわっていません。鉄道輸送では、各地域のJR貨物ターミナルまでトラックで輸送して、ターミナル間の長距離輸送を、トラックからJR貨物のコンテナ輸送へ切り替えています。海上輸送では、フェリーを利用して各拠点間の輸送を行っています。2004年度の実績としては、鉄道輸送で年間約3万9,000台、海上輸送で年間約3万6,000台をシフトして、約6万8,000t、鉄道では約5万3,000t、海上では約1万5,000tのCO<sub>2</sub>の削減となりました。また、日本の大動脈でもあり、交通量が多く環境負荷の最も大きな東京-大阪間においては、「スーパーレールカーゴ」という列車を使用しています。大阪のユニバーサル・スタジオ・ジャパンに電車で行かれるのであれば、その手前の駅の安治川口駅に停車しているスーパーレールカーゴを見ていただけるかもしれません。安治川口駅で電車を見ていただいて佐川急便を思い出していただいて、ユニバーサルシティウォークでまた佐川急便の大きなパネルを見て思い出していただき、そしてUSJに行っていただくと。このような流れが、私としてはいいのではないかと考えています。

このスーパーレールカーゴは、国土交通省の実証実験から誕生したもので、JR貨物が車両開発を行い、当社が全編成を丸ごと借り切って宅配便輸送に利用しています。東京-大阪間を6時間で結びます。更に、1編成に31フィートコンテナを28個搭載して、積載量は往復で10tトラック56台分、当社の東京-大阪間の輸送の約10%に相当します。2004年度の実績は、減便数が10tトラック換算で約1万6,000台、CO<sub>2</sub>削減量は約1万2,000tでした。また、交通規制や渋滞などの課題の解消、渋滞に巻き込まれた時に使用する余分な燃料などの使用量の削減、労

務改善、安全運行に寄与するなどの効果があります。

環境経営も進化しなければいけません。当社のような総合物流企業における進化というものは、物流の効率化を図った末に出来上がるものではないかとも考えています。物流の効率化と言っても、いかに要領良く物を運ぶかだけではないと思います。例えば、思い切って物を運ばない、極力物を運ばないという仕組みづくりも、物流の効率化ではないかと思います。ドラえもんのようにどこでもドアはまだ出来ていないので、一切動かさないということは難しいかもしれませんが、そのような可能性も視野に入れていきます。

余談ですが、当社は過去に社会問題を引き起こしました。ですので、当社の社章の飛脚マークは私個人に言わせると少々薄汚れてきているので、最近はあまり目立たないようにしようということで、ドラマチックな社章から、少し目立たないような社章に替えつつあります。しかし、考えてみれば、究極のエコロジーというのは、トラックや船ではなく、人の手や足で運ぶものではないかと思い、飛脚のマークを全く消すのはどうかということで、現在もう少し検討しているところです。

### 顧客が求める輸送形態を提供する 3PL

物流の効率化の一つ目は、佐川流通センターですが、私たちは通称 SRC と呼んでいます。ちなみに、冒頭でお話しましたステーキホルダー・ダイアログは、大阪の SRC で開催しました。当社では現在 3PL（サード・パーティ・ロジスティクス）の実践機能を持った施設を全国で 50 ヶ所展開しています。SRC とは、徹底的に輸送の無駄を省いた施設で、お客様から一端荷物をお預かりしたら、出荷までの全ての作業、例えば衣類などはどうしてもしわになるので、お客様にお届けする前にアイロンをかけてきちんとしなければいけないのですが、そのアイロンがけ、そしてすぐに店舗に並べられるように値札付けまでをこの中で済ませてしまい、保管までしてしまおうという徹底した合理化でつくられた施設です。つまり、配送、テナント、倉庫、加工工場が一緒になった施設ということで、3PL とは企業の流通機能全般を一括して請け負うサービスのことです。従来のビジネスモデルよりもより高度なサービス機能を提供し、加えて環境負荷を低減させるようなビジネスモデル、いわばサービス提供型ビジネスです。SRC の機能をサービサイジングの一種と考えています。

お客様を確保できるという、こちら側だけのメリットだけではなく、お客様側にも SRC を活用することにより、物流の手間の簡略化とコストの削減というメリットがあります。SRC は、顧客が求める輸送形態を提供した施設になると思います。

## 物流の効率化～SRC(佐川流通センター)

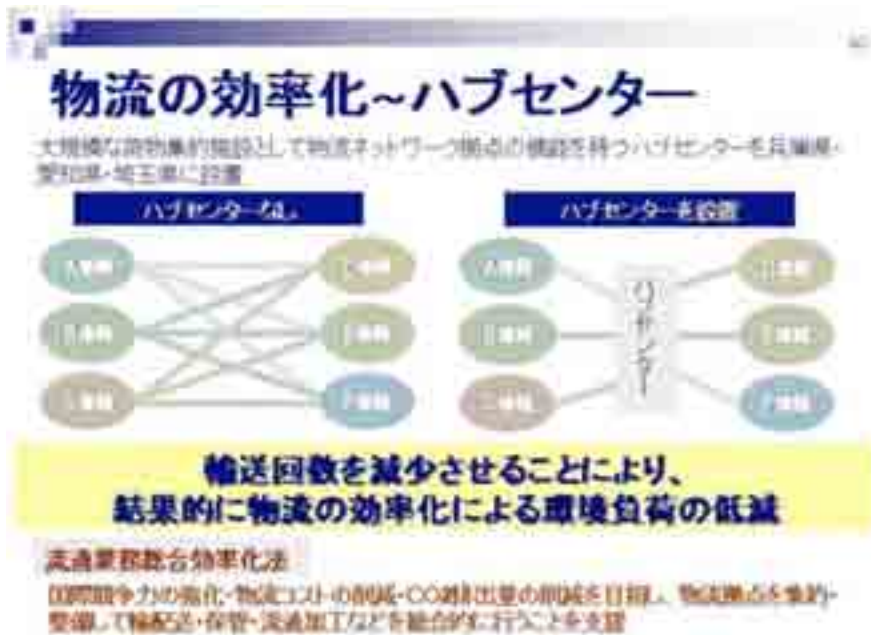


では、なぜお客様が求める輸送形態を提案した施設が、環境に配慮された施設になるのでしょうか。結論から言いますと、荷物が移動する回数を減らすことによる環境負荷の低減を実現しているからです。今申し上げたことを図にしてみました。上の部分が従来の荷物の動きです。メーカーで生産された品物を私達のトラックで運んで、入荷、検品後、またトラックで卸し、問屋に運びます。この「卸し」、「問屋」などという言葉は今ではほとんど聞かれなくなりました。先日、大阪のある方が叙勲をされたので、そのお祝いのパーティに出かけたのですが、そこでは「番頭さん」や「丁稚」などという言葉が頻繁に飛び交っていました。「卸し」や「問屋」という言葉も「番頭」や「丁稚」とともに今となっては懐かしい言葉なのでしょう。

そして、在庫、ピッキング、出荷検品を行い、またトラックで運び、小売からエンドユーザーに届く。これが従来の日本の流通でした。かなり複雑な経路をたどっています。そして、これは全てトラックを利用しているので、佐川急便としても非常に儲かった時代です。今となっては懐かしい感じがします。

これを SRC の中に入れて、入荷から出荷までの部分にメーカーに入らせていただくことにより、より合理化を図っていく。要するに、物流の効率化を図っていくわけです。これによりさまざまな業者間を輸送することがなくなりますし、当然輸送回数の減少により環境負荷が低減します。

先ほども申し上げましたが、今日皆さんにお話していること、特に物流のシステムについては「環境・社会活動報告書」に詳しく記載されています。昨年は 5,000 部発行しましたが、今年は 1 万 2,000 部発行し、それでももうあまり在庫がないと聞いています。かなり関心を多くいただいているようです。しかし、5,000 部から 1 万 2,000 部に増えるということは、それだけ環境負荷が大きくなったということですので、皆さんには環境配慮の視点からも、当社のホームページからダウンロードしてご覧いただければと思います。

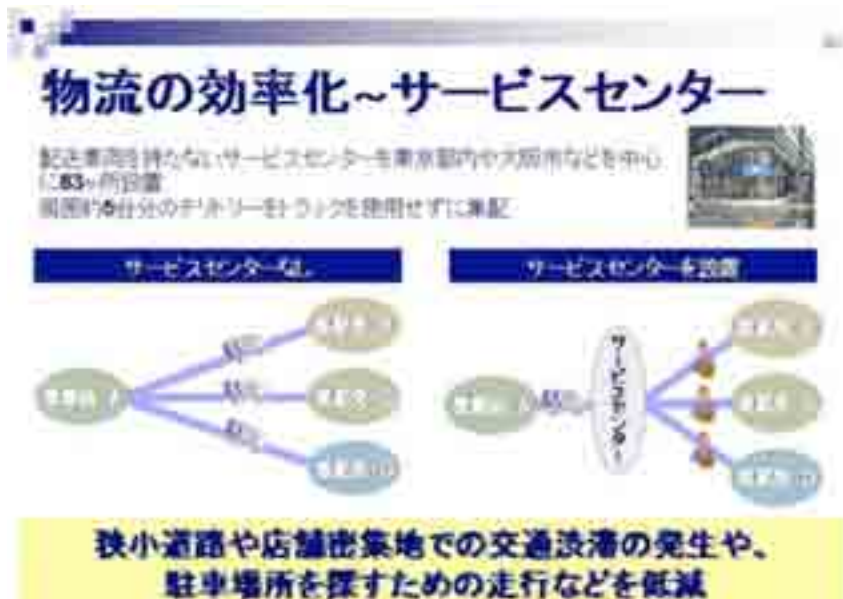


## ハブセンターとサービスセンターで物流の効率化

次にハブセンターです。大規模な荷物集約施設として、物流ネットワーク拠点の機能を持つハブセンターを、兵庫県、愛知県、埼玉県に設置しています。その機能を最大限に発揮するために、幹線高速道路インターチェンジ近くに設けています。この図にも示しているように、荷物をまず1カ所に集めて、それから行き先ごとに再集約して輸送する方法を取ります。この方法を取らなければ、極端な言い方をすれば1個の荷物の為にトラックを走らせるような事態になりかねません。1個ですと運びたくないと言っているわけではありません。1個1個荷物は大切に、確実にお届けするという気持ちは変わらないのですが、荷物1個の料金が信じ難いほどに上がってしまいます。また、トラックを多く動かせば動かすほど、CO<sub>2</sub>やNO<sub>x</sub>の排出量が多くなります。この施設によってこれを防ぐことができます。

10月1日に「流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法」が施行されました。この法律は、物流拠点を高速道路のインターチェンジ周辺に集約、整備をして、輸配送、保管、流通確保などを総合的に行い、国際競争力の強化とCO<sub>2</sub>の排出量の削減を目指すものです。当社のSRCハブセンターは、まさにこのようなことを網羅した施設ではないかと自負しております。

物流の効率化の最後に、サービスセンターです。



このサービスセンターが、先ほどご報告したクライメート・セイバーズの計画推進にも大変活躍しています。どこに荷物を運ぶにもトラックということではなく、例えば道幅の狭い所にある企業や、店舗が密集しているお店には、トラックを用いずに集配業務を行っています。飛脚のように手と足で行っております。片側一車線の道路に、いろいろな物流事業者のトラックが停車をされていて渋滞を起こしてしまうという情景を、皆さんはご覧になったことがあると思います。環境に対するアンケートをしても、「そんなことよりも、路上駐車を何とかしろ」という意見が出てくるほどで、当社としてもこれは大きな問題でした。そこで、現在配送車両を持たないサービスセンターを東京都内や、大阪市などを中心として83ヶ所設置し、周囲約5台分のテリトリーを、トラックを使用せずにデリバリーを行っています。これにより交通渋滞の解消のほか、駐車場所を探すための走行などがなくなるために無駄な時間が省け、また無駄な燃料消費も抑えられています。このサービスセンターもまた効率的に、そして環境に配慮した施設であると思います。

### 従業員一人ひとりと家族の環境意識の高揚

さて、企業が環境問題に取り組むために最も重要なことは何でしょうか。当佐川グループには、現在約4万人の従業員がいます。まさに労働集約型産業で、人が要の企業です。私はアイドリングストップの励行や、天然ガス自動車の大量導入、SRCやハブセンターなどの設置など、企業として大きな目標を掲げた取り組みに加え、従業員一人ひとりの意識の高揚を図ることが大切だと考えています。例えば、私たち経営陣だけが環境への取り組みの重要性を痛感して、システムや新車両の開発を行ったとしても、それを実際に運用するのは従業員です。その意味や重要性を理解していなければ、その行動は全く意味のないものになってしまいます。





現在、当社が取り組んでいる最も大きな環境保全対策は、従業員一人ひとり、またその家族の環境意識の高揚を図るための教育と啓蒙活動です。2003年3月に「佐川急便環境行動」という、1年間の環境行動指針をつくりました。この指針に沿って全国の当社の従業員は営業店周辺の清掃活動を、企業や近隣住民の方々に呼びかけて実施をしています。その他、当社所有の森林「さがわの森」が高知県にあるのですが、携帯電話の届かない、虫もいる、鳥やへびもいるという自然豊かな森の中で環境研修を行っています。また、従業員だけではなく、家族で参加できるポスターコンクールなども実施しています。当社の取り組みが家庭で広がり、地域で広がり、地域の枠を越えて広がることを目指して現在この活動を続けています。

さて、難しい物流システムの説明も終わりましたので、最近の当社の方向性についてお話しします。こちらに「協働」と書かれていますが、まずこの「協働」の説明をさせていただきます。「キョウドウ」と音だけで聞くと、皆さんは共同、協同、協働など、3種類程度の漢字を思い浮かべられるのではないのでしょうか。今回の「キョウドウ」はどのような意味だと思われますか。どうやら「協働」には明確な定義はないようですが、その文字のとおり「協力して働く」という意味であるようです。しかし、単にそうするのではなく、重要なのは同じ目的、目標に向かって、それぞれがその特徴を使って役割分担をして活動するという事です。つまり、「佐川急便が、佐川急便らしきの特徴を使って出来ることをする」ということだと思えます。企業の単独の活動だけではなく、次世代や地域住民、また NGO/NPO や外郭団体と一緒に活動することに意義があると当社は考えて、最近は特に「協働」活動を行っています。

## 日本オリンピック委員会の環境活動に協力

その中の一つが、日本オリンピック委員会とのパートナーシップです。選手強化、オリンピックムーブメントの推進はもとより、JOC が取り組む環境活動にパートナー企業として参加し、啓蒙活動を行う「環境オフィシャルパートナー」として、2003年に合意しました。オリンピックは地球上の多くの人々が注目しています。そして、オリンピックの発する言葉には大きな影響力があります。例を挙げてみると、

「前回のバルセロナからメダルの色は一つ落ちましたが、自分が輝いたのでうれしいです。初めて自分で自分を褒めたいと思います。」マラソンの有森裕子選手の言葉で

す。

「何もありません。弱いから負けたのです。」柔道の篠原信一選手の言葉です。

「今まで生きてきた中で一番幸せです。」14歳で金メダルを取った水泳の岩崎恭子選手の言葉です。

このようにオリンピックの言葉は多くの人々の心を打ち、記憶に残ります。オリンピックと一緒に活動することで、多くの人々に啓蒙活動が行えると考えています。

では、どのような活動を行っているのかというと、JOCが開催するオリンピックデーランや、オリンピックコンサートを通じた環境啓蒙活動を含めて、JOCが進める環境活動に積極的に協力、支援をしています。今申し上げたオリンピックデーランとは、全世界で行われているオリンピックイベントの一つで、日本では1987年からジョギング大会を中心に開催しています。パネルやイベントカーを使って、次世代の子供達にスポーツを通じた環境啓蒙活動を実施しています。今年は、これからですと10月30日に茨城県、11月3日に福島県、そのあと相模湖、熊本、山形で開催されることになっています。京都からは遠い地域ですが、もし実家に帰るついでにといった機会がありましたら、是非参加していただきたいと思います。

また、昨年8月に開催されたアテネオリンピックでは、アテネ市内のホテルに開設する関係者向けスペース（JOC ジャパンハウス）の中に、環境保全の啓蒙活動を目的としたブースを設けました。そのブースにはオリンピック出場直前の7月23日の日本選手団の壮行会で募った環境保全メッセージと、選手への激励メッセージを七夕祭りのように短冊にして展示しました。

次に、皆さんのライバルでもある東京大学との産学連携共同研究です。国立大学の独立行政法人化にともない、東京大学医学部附属病院（以後東大病院）が掲げた「22世紀医療センタープロジェクト」に、物の流れ、人の流れ、情報を中心としたネットワークシステムの構築を目的に参加しています。昨年6月に「佐川急便ホスピタル・ロジスティクス講座」と銘打ち、物流事業者が、病院における物流のあり方についての研究をする講座を開設しています。現在は患者の入退院の時の荷物を配送する、手ぶら入退院パックのテストケースを行っています。今後はグリーン配送の導入など、環境を考えた輸配送システムの構築を視野に入れて活動していきたいと考えています。

最後に紹介する協働は、「グリーン物流パートナーシップ会議」です。皆さんには全く馴染みのない会議でしょうけれども、私たち物流事業者にとっては、非常に画期的で期待を寄せているものです。この「グリーン物流パートナーシップ会議」は、昨年12月に発足しました。そして京都議定書の目標達成に向けて、荷主企業と物流事業者が連携を取って、物流分野におけるCO<sub>2</sub>排出量の抑制、削減を図ることを目的としたものです。経済産業省、国土交通省、日本経団連、物流連、日本ロジスティクスシステム協会により設置されました。

今までは荷主企業と物流事業者が別々に努力をして、物流の効率化の推進を図ってきました。荷主の言い分としては、物流業者は値段を下げてもっと環境に気を配れと言いますし、私たち物流事業者は、値段も環境への気配りもこれ以上は無理だというような状態が起こり始めて、そろそろ限界が生じてきていたというのが現状でした。「グリーン物流」という言葉だけを聞くと、非常にきれいで素晴らしい言葉ですが、

現実との境では、各企業、団体とも問題を抱えているものです。少し古い情報ですが、6月9日現在で2,225の企業、団体などがこの会議に登録しています。荷主と物流事業者が共に連携を取り、行政のバックアップもあり、CO<sub>2</sub>削減への取り組みを行うというスタイルに大いに期待をして、私たちはキックオフ会議から参加しています。

## 顧客の要望は環境に配慮したグリーン物流

先日モデル事業が69件提案されました。その内の7件が当社提案のモデル事業です。全体の約10%を占めています。なぜ私たちがこの会議に出席をして、このように積極的に、アグレッシブに活動しているのかというと、顧客の要望がここ数年で劇的に変化しているからです。以前は、物流事業者に求められるものはサービスと価格でした。それだけだと言っても過言ではありませんでした。それが最近では環境に配慮した輸送、グリーン物流であることが条件というように変化をしてきています。いずれ環境に配慮しない企業は淘汰されていくのではないかと考えられます。逆に、環境に配慮した事業者が更に必要とされるような時代が必ず来ると思います。当社はこの変化を、ビジネスチャンスではないかと考えています。当社の今までのやり方は、良いことをすれば、いずれ誰かが、どこかでわかってもらえるというように過ごしてきました。いわゆる自己PRが下手だということかもしれません。目立ちたがり屋が多い企業のわりには、日常の考え方は謙虚なところもあります。しかし、もうそのような時代ではなく、やはりわれわれは環境をメインとする企業になりつつあるのだということを明確に言うべきだと指示しています。環境はビジネスなのだとはっきり言うようにと指示しています。この変化の波に乗り遅れないように、また環境で一番になるように、すでに佐川急便の全国の管理職に説明会や勉強会を行っています。

京都議定書が発効して、今後日本の目標を達成させるために更に温暖化ガスや自動車からの排出ガス規制が厳しくなってきます。

まず、ポスト新長期規制案です。自動車からの排ガスの低減対策である、この秋からスタートした新長期規制に続く、いわゆるポスト新長期規制の案が先日発表されました。世界最高レベルの規制値の設定により、ディーゼル車から排出されるNO<sub>x</sub>とPMを2009年からガソリン車並みに削減することを目標としています。地方自治体としては、自治体では初めてとなる、京都市地球温暖化対策条例が制定されました。2010年までに温暖化ガスの排出量を1990年比10%削減することを目標に設定しており、企業には排出量削減計画書の作成を義務付けています。

次に、京都府地球温暖化対策条例案ですが、これは制定されると、都道府県が数値目標を条例で制定するのは初めてのことになります。2010年度までに温暖化ガスの排出量を1990年比10%削減することを目標としており、更に大規模事業者には温暖化ガスの削減計画の提出と実績報告を義務付けています。

## 環境以外にもさまざまな社会貢献活動

次に、環境以外の当社の取り組みをご紹介します。自動車の運転には免許が必要です。「免許」とは難しく言うと、法令によって一般には禁止されている行為を特定の場合、特定の人だけに許す行政処分のことです。簡単に言うと、

普通は自動車の運転はしてはいけないのだけれども、特別に許可しますということですから。それだけ運転は危険なものであり、私たちは自動車を使う企業として安全を何よりも優先させております。

まず、「さがわきゅうびん交通安全教室」です。小さい子供たちへの交通安全教室は、もともとは営業店単位で、PTA や警察などの依頼を受けて個々に行っていました。それを 2003 年から「さがわきゅうびん交通安全教室」として、統一の看板や横断幕を用意して開催するようになりました。この教室の講師は安全推進部署の社員たちが努めています。プロではないので、いつも試行錯誤して取り組んでいるようですが、教えることで、逆に子供たちから教わり、安全に対する意識を向上させています。そのような狙いも含んでいます。2004 年度は全国で 569 回開催され、延べ 8 万 5,117 名の子供達が受講し、私達の社員も 2,056 名参加しました。社員が参加することで、社員自身の意識の高揚にもつながっています。

次に、ヘッドライトの昼間の点灯についてですが、最近タクシーや市バスなど、ヘッドライトを点灯して走行しているのを見かけたことがあります。これは昼間でもヘッドライトを点灯していたほうが歩行者の注意を引き、事故が少なくなるという見解からで、当社でも 2002 年から実施しています。

長距離を移動する幹線輸送の大型トラックのための「佐川急便グループ幹線輸送全国一斉安全パトロール」では、高速道路のサービスエリアや、パーキングエリアでドライバーの健康状態や、運行状況の確認などを行い、幹線輸送全国一斉ターミナル点検では、出発前に整備チェックシートで点検を実施しています。

メセナという言葉は、芸術、文化、支援を意味するフランス語のようですが、日本では一般的に文化、芸術活動に対する企業の支援を言っています。当社は創業 40 周年記念事業として、1998 年に(財)佐川美術館を、芸術文化の進行と発展を図る目的で滋賀県の当社施設守山パークに開館させました。日本画家の平山郁夫先生や、彫刻家の佐藤忠良先生の作品を常時展示しています。現在まで約 44 万人の来場者を迎えています。手前味噌ですが、琵琶湖を望む非常にきれいな美術館で、来場者の滞在時間が他よりもかなり長い美術館と評価を得ています。機会があれば、是非一度お越しいただければ幸いです。現在は、特別企画展として「金箔のあやなす彩りとロマン～人間国宝江里佐代子截金の世界」を開催しています。また、2007 年には創業 50 周年を迎えますが、その記念事業の一環として「十五代樂吉左衛門館」を新設する予定です。

その他にも、日本とアジアの開発途上国を結ぶ(財)佐川国際経済協力会があり、アジア各国にこれまで計 3,268 台のトラックを寄贈しています。アジアからの留学生を温かくサポートする(財)佐川留学生奨学会では、これまでに 296 名の方に 6 億 5,070 万円の援助を実施しました。

ガンの治療技術の発展を目指す(財)佐川がん研究助成振興財団では、これまでに 271 件の研究に対して 2 億 6,400 万円の助成を実施しました。

当社ではこの四つの財団で社会貢献活動を行っています。

最後に、企業への要求はどんどん多岐にわたってくるのではないかと考えています。当社は、過去に東京佐川急便事件という大きな過ちを犯しました。この経験から「顧客第一主義」の他に、企業の社会的責任の遂行のために、スローガンとして「安全 環

境 そしてサービス」を掲げ、事業活動を推進しています。今後も顧客のニーズを追い求めて敏感に捉えていきたいと思えます。そして、今日ここにお集まりの皆さんと、ほんの一部ですが当社の取り組みをお伝えすることが出来て、私たちと皆さんとのパートナーシップが少しは強くなったのではないかと考えています。これからも私自身がこのような場でお話をさせていただくことによって、当社佐川急便の姿を皆さんにお見せ出来れば幸いですと考えています。長時間に渡りお付き合いいただきありがとうございました。これで私の話を終わらせていただきます。

松下 栗和田会長、大変素晴らしいお話ありがとうございました。佐川急便が1992年の「東京佐川急便事件」と言われた大変な事件から立て直されて、栗和田会長の下で環境に対する取り組みを積極的にやってこられた様子が良く伺えたと思えます。特に印象的だったことは、最後の所の、「環境はビジネスである。顧客のニーズとしてサービスと価格に加えて、環境が非常に大事になってきている。それを積極的に受け止めてビジネスとして取り組んでいく」という言葉がありました。大変印象的であったと思えます。是非、これからは東京大学に加えて京都大学とも連携を深めていただきたいと思えます。

それではせっかくの機会ですので、栗和田会長に対するご質問、あるいはご意見がありましたら積極的に手を挙げて下さい。

会場 運送業界というのは政府の環境規制の対象になることが比較的多いと思えますし、最近では環境税という話もよく聞きます。そうした政府の環境政策というのは企業の実態に則したものになっているとお考えですか。

栗和田 この考え方にはいろいろな見方があると思えます。確かに増税であるとか、環境税が話題になっていますが、ある程度企業としてもそれなりの負担は仕方ないのではないかなと思えます。要は、信頼関係だと思えます。使い道がはっきりしないということでは困ります。本当に環境などに使われるのであればいいと思えます。今トラック業界も非常に厳しく、軽油の原油が20円近く上がっています。当社ですと、原油の値段が1円上がると、利益が1億円なくなります。ですから、今年の秋から1年間で20円近く上がっているのです、当社の利益は20億円へこんでいます。ですから、非常に厳しい状態ですが、企業も公的なものであると思うので、それなりの負担は覚悟せざるを得ないと思えます。

松下 佐川急便として、例えば世界で初めて物流会社としてWWFとクライメート・セイバーズ・プログラムに参加され、そして天然ガス自動車を大幅に導入されるなどしていますが、そういったことがコストであるとか、収益性であるとか、あるいは社



会的評価にどのように影響を与えているのか。どのようにお考えなのかお聞かせいただきたいと思います。

栗和田 コストということになると、環境はビジネスと言いながら、なかなか辛い部分があります。例えば、普通に町を走っている車で約 300 万円です。それが天然ガス自動車ですと倍になります。ですから、今行政やいろいろな団体の助成金を得て、何とかコスト、負担分にあてています。

そして、松下先生の言われるクライメート・セイバーズ・プログラムですが、これは世界に 7 社しかありません。これが問題なのです。もっと私たちよりも参加しやすい企業が日本の中には多くあると思います。ですから、そのようなところがまずやっていただくと、もっと認知されると思います。みんなが環境に配慮すれば、もっと車両価格も安くなりますし、スタンドも多くなるでしょう。そうすると、メーカーも環境に優しい車に目がいくでしょう。みんなで努力をして、良い循環にいくような努力は必要だと思います。

松下 まさに今言われた、環境と経済の好循環です。環境に努力する企業が社会的に評価されて、それが収益にも結びつく。そのような市民のニーズが環境に高まる。そのような社会が出来ていって、税制も環境に良い活動に対しては税制が優遇される。そのような制度にしていくべきだと受け止めました。

会場 今使っておられる集配車のボディの色は、今までずっと見ていて一番スマートな、感じの良い看板だと思います。そして、いつも感心するのですが、集配時には必ず駆け足で行って、駆け足で帰って行って物を運んでいる。もう一つ、時間の励行です。必ずその時間に荷物が着く。一般家庭においてもそのようなことを感じています。

そのようなことで、非常に良い会社だと思うのですが、先ほどの説明の中で、ヘッドライトを点けたままで走っておられるということでしたが、これは環境保全から言うと、ヘッドライトを点けるだけでエンジン回転が上がるので、全国の車がそうすることによって燃費に跳ね返ってくるのではないかと思います。その点についてはどのようにお考えですか。

栗和田 まず、素晴らしい車だというお言葉には「ありがとうございます」とお礼を申し上げたいと思います。そして、ドライバーが走っているということですが、これは誰がやりだしたのかはわかりませんが、うちは飛脚なので車で物を届けるよりも、走ることによって時間を短縮しようという考え方があったのだと思います。

ライトの問題ですが、確かにそのような考え方はあるかと思っています。しかし、多少の環境負荷と、例えば道路を通行されている方々の安全と、どちらが大事なのかとい

うことを考えた時に、ライトの問題は違うところで何とか環境負荷を減らすような考えを持っています。それよりも日常、道路を通行する方々や、車を運転する方々の安全のほうを優先したということでご理解願います。

そして、時間どおり届くと言われていましたが、確かに今時間通りに届けてくれという希望が非常に多くあります。今日注文して、明日の朝 10 時にその品物が必要なのかどうか。これは私たちでは何とも言えません。ただ、それを使う皆さんが、「本当にこれが明日の 10 時までに必要なのか。もしかすると 2 日程度遅れてもいいのではないか」というような選択も、やはりこれからは輸送業者を利用する皆さんが考えていただく時代が必ず来ると思います。ただ、私たちは「届けろ」と言われれば、届けざるを得ないわけですので、その辺りのところを消費者の方々のご判断にお任せするという事だろうと思います。

松下 どうもありがとうございました。それでは時間になりましたので、改めて栗和田会長にお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございました。