

流通経済大学 第4回特別シンポジウム

東京2020大会のロジスティクスとレガシー

Logistics lessons drawn from Japan's hosting of the Tokyo 2020



日 時 2022年3月23日(水) 14時～16時30分

場 所 東京ガーデンパレス(文京区湯島)

出席者プロフィール

松本 祐一氏

東京都 元 オリンピック・パラリンピック準備局輸送担当部長

現 生活文化スポーツ局事業推進担当部長 兼 政策企画局輸送担当部長

1995年都庁 都市整備局防災都市づくり調整担当課長、交通計画調整担当課長、オリンピック・パラリンピック準備局輸送課長、2021年輸送担当部長。2022年4月より現職。

萱沼 俊光氏

富士吉田市 元 企画部企画課国際スポーツ大会キャンプ地誘致推進室長

現 企画部企画課課長

早稲田大学人間科学部卒業。1992年4月富士吉田市役所入庁、各課を経て2018年4月に企画課国際スポーツ大会キャンプ地誘致推進室室長。2022年4月より現職。

前田 義之氏

西武トラベル株式会社 営業一部部長

1998年京都外国語大学外国語学部卒業。同年西武トラベル株式会社入社。

久保田 亮氏

ヤマト運輸株式会社 東京地域統括ゼネラルマネージャー

2003年ヤマト運輸株式会社入社。

ヤマトホールディングス、ヤマトホームコンビニエンスなどを経て2022年2月より現職。

苦瀬 博仁氏

元流通経済大学 流通情報学部 教授、東京海洋大学名誉教授

2014年4月から2021年3月まで流通経済大学教授、東京海洋大学名誉教授。

司会 矢野 裕児氏

流通経済大学 流通情報学部 教授

1957年生まれ。横浜国立大学工学部卒業。日本大学大学院理工学研究科博士後期課程修了。日通総合研究所、富士総合研究所、流通経済大学助教授を経て現職。

パネルディスカッション

矢野) 今回のテーマは「東京 2020 大会のロジスティクスとレガシー」としました。この流通経済大学の特別シンポジウムは第 4 回となります。第 2 回は 2019 年 2 月に「スポーツとロジスティクス」ということで開催し、レガシーということで議論しました。オリンピックを開催する前には、レガシーの重要性が盛んに言われ、ロジスティクスにおいてもレガシーを考えなければいけないとされていたわけです。しかし残念ながらオリンピック開催の後、レガシーということあまり聞きません。また、実際にオリンピックの開催期間中にどういう形で対応したかという話もなかなか出てこない。

今日は、その辺も含め、皆さんにお聞きしようということで、このようなシンポジウムを開催させていただくことになりました。

本日は、まずは各パネリストから 10 分程度、ロジスティクス対応の実態をご説明していただきます。松本様は先ほどお話しいただいたので（本誌「2020 東京大会物流」参照）、富士吉田市の萱沼様からお話をさせていただきます。

ロジスティクス対応の実態

萱沼) 富士吉田市の萱沼です。よろしくお願いします。私どもは東京大会でフランス女子 7 人制ラグビー代表チームの事前合宿を受け入れました。その対応とレガシーについて、ご説明させていただきます。

富士吉田市は山梨県の南東部、富士山の北麓に位置しており、人口 4 万 7000 人弱の小さな市です。富士山を中心とし、豊かな自然を有する高原都市として国際会議観光都市にも指定されているところです。



萱沼 俊光氏

（受け入れのための対応）

事前合宿の誘致に向けては、まず 2016 年 4 月に、東京大会またラグビーワールドカップ日本大会も踏まえ、専門セクションを設置して取り組んできました。その間、フランスラグビー連盟に対してプレゼン等を行いました。ポイントは、「国際スポーツ大会キャンプ地誘致アドバイザー」とレガシーを創出するための「レガシー戦略アドバイザー」を設置したこと。この両アドバイザーについては、本シンポジウムの主催者である流通経済大学の上野学長にお願いし、現在もレガシーに向け取り組んでいるところです。

続いて事前合宿の受け入れに向けてですが、私どもは東京大会で事前合宿を受け入れる前に様々な経験を積みました。2018 年と 2019 年、北九州で行われたワールドラグビー女子セブンズシリーズでフランス女子代表チームを受け入れました。また、2019 年、日本全国で盛り上がりましたラグビーワールド

ドカップにおいては、フランス代表の事前チームキャンプと公認チームキャンプを受け入れ、受け入れを行うたびに反省点を生かしながら、東京大会に向け進めてきました。

実際に去年4月に入ってから、コロナ禍でいろいろ不安がありましたが、今までの受け入れとはまた違う対応等がありました。例えば、新型コロナウイルス感染症に関わる受入れマニュアルの作成や、選手の行動制限に係る受入誓約書の取り交わしです。

フランス側に関しては、4月の段階でまだ本大会への出場が決定していない中、来るものと信じていろいろな手続きを踏み、6月に行われた世界最終予選で女子が本大会出場を決めていただきましたので、さらに準備を進めていく状況になりました。

新型コロナウイルスの感染対策ですが、組織委員会等から言われていた客室のフロア貸し、専用食堂の確保等さまざまな取り組みをしました。私ども受け入れ自治体もフランス選手団と同様、受け入れ前2週間のフォローアップや、職員、ホテル、バス会社等のPCR検査を実施しました。当然私どもが選手に感染させてはいけないこともありましたので、この点については徹底して実施したところ です。

実際の受け入れは昨年7月11日から26日までの16日間に行ったわけですが、これまでのキャンプ受け入れとはまた違う職員を動員し、期間中、選手等のPCR検査を10名で毎日実施するとともに、ホテル、バス会社、メディア等に対するPCR検査キットの搬入等を行いました。

先ほども入国の関係で話がありましたが、選手はフランスで受けていたPCR検査の陰性証明書やモニタリング結果の提出や、PCR検査等受けた中で待機し、富士吉田市に到着したのが、日が変わって12日の午前0時30分になってしまい、私どもスタッフもホテルに一室借り、ずっと待機した状況です。

事前合宿では、選手は行動制限により観光や市民と触れ合うことが一切できない中で、選手をいかにストレスなく大会に送り出すかということの中で、例えば17日には本市が織物の産地ということもあり、御朱印帳を織物でつくる体験をし、それをプレゼントしました。また、市民夏まつりにはホテルからオンラインで参加し、地元のCATVで放送するという形を取りました。

公開練習については、人数を150名に限定し、市民優先、事前申込みという形を取らせていただきました。また、茶道の体験や、最終日の25日には市内のアミューズメントパーク会社の協力で、激励の花火を上げました。こうして26日に送り出したわけですが、この後も選手と一定の接触をした関係者については、2週間のフォローアップをしたということで、大会前から大会後においても、コロナの感染対策はずっと取り組んだところ です。

東京大会、その前の事前合宿等の受け入れの中で、フランスラグビー連盟とはいろいろと絆を築き上げてきたと思っていますが、特に私どもとして嬉しかったのは、フランスラグビー連盟の会長等から、「フランスラグビー連盟は2018年から続く富士吉田市とのパー

トナシップに大変満足しています。富士吉田市はフランスラグビー連盟にとって特別な存在です」といった親書をいただいたことです。

また、東京大会で引退したキャプテンのファニー・オルタ選手に対して、本市職員が富士山頂に登り、「必勝」のお札を手に入れて渡しました。キャプテンは試合のたびに、それを握りしめて試合をしたということで、ファニー選手は感動していました。

（レガシー創出に向けて）

私どもはラグビーワールドカップ、また東京大会でフランス代表チームを受け入れたわけですが、そのほかにも日本ラグビーフットボール協会の各代表等の強化合宿の受け入れに取り組んでいます。そういったナショナルチーム、代表選手等の受け入れのほかに、NEC グリーンロケッツのラグビー教室やNTT コミュニケーションズシャイニングアークスの強化合宿を受け入れました。そうした結果、地元の小学生のラグビースクール入会者が増加した他、ラグビー合宿の問い合わせが多くなりました。さらに、この4月には、富士吉田市を拠点にしてラグビーアカデミーが設立されるということで、取り組んでみた効果は非常に大きかったのではないかと思います。

本市としては、ラグビーワールドカップとオリンピックが、次はフランス開催となります。これを見据えた中で、フランスラグビー連盟と良好な関係を築きながら、レガシーの創出を図っていきたいと考えています。

最後ですが、本室は2016年4月に設置され、私は6年間この仕事をしてきました。本室は3月末に解散し、4月からは新たに企画課内のホストタウン推進担当という形になりますが、今後ともレガシー創出に向け取り組んでいきたいと思っています。

矢野 富士吉田市さんは今回、事前合宿の受け入れということで、関わられました。その概要ということでお話ししていただきました。

続きまして、実際に物流に関連していろいろ携わられた西武トラベルの前田様、お願いします。

前田 こんにちは、西武トラベルの前田です。よろしくお願いします。私からは、昨年富士吉田市で実施された7人制ラグビー女子フランス代表の東京オリンピック事前キャンプについて、お話しさせていただきます。

先ほど、富士吉田市の萱沼様より説明がありましたとおり、フランスラグビーチームが、富士吉田市でキャンプ・合宿を張るのは、今回で4回目でした。女子7人制の代表にとっては今回の東京オリンピックの事前キャンプが3回目の来日となりました。

（業務支援のきっかけと業務内容）

当社がこの仕事をお手伝いさせていただくことになったきっかけは、流通経済大学の上野学長が、その当時、スーパーラグビー・サンウルブズの運営会社の役員をされており、私どもはそのサンウルブズの手配・対応と、併せてサンウルブズと対戦するために来日する海外チームの対応もさせていただいて

いました。その仕事を実際に見ていただき、上野学長から富士吉田市へ推薦いただき、この仕事に携わることになりました。

次に、7人制ラグビーの事前合宿の日程については、7月11日から7月26日の16日間とかなり長い日程でした。キャンプ地は富士北麓公園で、宿泊はハイランドリゾートホテルを利用させていただきました。人数は選手15名、スタッフ7名の22名でした。

この仕事においての当社の業務ですが、私どもは旅行会社ですので、人の移動、物の移動には深く関わっています。その中でもフランスと連絡を取り、チームが必要としているものを確認し、それを必要なタイミングで確実に用意するのが一番大事な仕事でした。



前田 義之氏

（キャンプ期間中の輸送）

具体的な輸送については、まずチーム、選手たちです。チームと選手たちが持っている荷物は、大型貸切バス1台で移動、輸送していました。主な長距離移動区間は、羽田空港からホテル、ホテルと練習会場、ホテルと東京オリンピック選手村でした。

長距離移動の際に、一般の方々と極力接触を避けるために、トイレ付きのバスを手配し、ノンストップで移動していました。荷物は、かなりの量でしたが、貸切バスの座席数が40席以上ある中で選手が22名であったため、バスのトランクと車内に無理にでも積み切ったという形でした。

次に、その他の輸送ですが、まず、練習用具や練習で使う備品関係については、富士吉田市様の車で市の職員の方に運んでいただきました。次に、「冷蔵庫と氷」です。チームは疲労回復のために練習が終わるとすぐに氷を張ったお風呂に入ります。アイスバスと呼ばれるもので、チームから1回当たり150キロを用意してくださいと依頼を受けていました。富士吉田市には、その氷を毎日手配いただける業者さんがいないために、大型冷蔵庫をレンタルし、それを練習会場に設置し、氷はその冷蔵庫にストックするという方法をとりました。ただ、氷は補充が必要になるため、市の職員の方に市内で定期的に氷を購入いただき、その冷蔵庫に補充することを繰り返していました。

食事については、到着日は空港に到着してから空港を出るまで4時間半かかり、ホテルに着いたのが24時半になるということで、事前にチームと相談し、栄養士から細かい指定が出たお弁当を羽田空港に配達してもらってバスの中でとっていただいた形です。

次に、練習グラウンドでの軽食です。これは何かというと、チームが練習の前後に栄養補給のために取る食事です。練習の前と後では食べるものが違いますので、その両方を用意して氷に漬けて貸切バスに積み、毎回練習の時に持っていきました。

次に、ホテルのチーム用の宴会場に卓球台

を設置しました。チームは外出ができず宴会場で過ごす時間が長くなると思いましたが、市にご相談をして卓球台をご用意いただきました。その運搬も市にお願いして、ホテルに搬入いただいた次第です。

キャンプ期間中については、毎日、練習着のランドリーを行わなければなりません。これは毎日ですが、それに対応できるランドリー屋さんも富士吉田市にはないため、都内のランドリー屋さんをお願いし、引き取りに来てほしい時間、洗い終えて返してほしい時間を指定し、毎日都内から市内のホテルに運んでいただきました。

以上がキャンプ期間中の輸送についての説明です。

最後になりますが、このキャンプが行えるようになるまでには、新型コロナの影響で、受け入れ自治体がキャンプを中止したり、海外のオリンピック参加国が日本でのキャンプは中止するというニュースが相次いで出た時期でした。私どもも本当に心配はしたのですが、その中でもフランスチームはきてくれて、無事に事前キャンプを終え、東京オリンピックでは見事に銀メダルを獲得しました。

輸送の手配などを通してフランスチームに貢献できたことが本当にうれしいことでした。それも富士吉田市様をはじめ、輸送に携わってくださった関係各社のご協力のおかげです。ありがとうございました。

矢野) 富士吉田市さんで事前合宿を受け入れ、その中で様々な輸送が必要なことを改めて認識しました。

続いてヤマト運輸さんです。ヤマト運輸さ

んは、大会物流を担ったのですが、今日は交通需要マネジメントの中で宅急便がどういう形で対応したかをお話しいたします。

久保田) ヤマト運輸の久保田です。本日は、大会会場周辺の集配、それから輸配送においてどのような影響があり、そして、どのように交通量の抑制に取り組んだのか、説明させていただきます。

(大会物流の取組み)

まず、宅急便の流れを簡単に説明いたしますと、宅急便センターと呼ばれる集配の拠点、ここを中心に集配の車両が動きながらお客様の荷物を集荷し、そしてベースと呼ばれるターミナルへと荷物が集約され、そこから全国へ向けてベース間での輸送が行われます。

他方、配達の荷物は集荷とは逆の経路をたどり、ベースから宅急便センターへと配達の荷物が送り込まれ、そこから配達が行われます。すなわち、宅急便センターは、お客様の届け・集荷を行っている拠点になります。この拠点について、もう少し都内を例にとって説明いたします。

主に高密度の地域、商業系をはじめとした多くのお客様がいらっしゃるような地域には、通称「サテライトセンター」と呼ばれる集配拠点多く、概ね1拠点で4から5稼働ぐらいで動いています。ここでは集配の車両は使わず、主に台車や自転車を使い集配を行っています。一方、もう少し担当面積が広くなってくる地域の拠点では、主に自動車を使用し、概ね10から20稼働ぐらいが動いています。

東京都における拠点数は、23 区の中だけでも 640 拠点ほどあり、その中でサテライトセンターは 4 割ほどを占めています。

これが基本的な流れになっていますが、ここに 2020 大会が開催されることで、これまでの運用とは異なる環境変化が起きることになります。今回の大会によって発生した主な変化の 1 点目は、局所的に業務量が増加すること。もう 1 点が、交通規制です。

1 点目の局所的な業務量の増加については、いつもであれば発生しない荷動きが今回の大会によって局所的に発生する、通常の集配とは別に新たな到着量が増加するといった内容です。

もう 1 点の交通規制については、ターミナルから拠点の送り込み経路などを交通規制によって再設計する必要があり、当然、集配も規制の時間が入りますので、規制時間がある中で、お客様にどうやって確実にお届けするかを考えることが必要となってきます。

(TDMへの対応)

こういった変化に対応しながら今回の TDM の目的を達成するために、集配系の集配車両の出入りや再配達をいかに抑えるか。そして、ベースから拠点への送り込み、周辺への物流ネットワークをどうコントロールするか、といったことに取り組んできました。

中身を一部だけ紹介いたします。大会周辺の会場における配達荷物が増える中で、その対応を各拠点拠点でやっていると、当然、それぞれで車の台数が増えることになりませんが、今回はこの増加する業務量に対しては、

拠点に荷物を送り込むことはせず、ターミナルから切り出して「大口納品」という形に切り替え、専用稼働で配達する形を取ることで、通常集配とは切り離し抑制を図りました。

さらに交通規制により集配の効率が低下する地区もあらかじめシミュレーションを行い、どの程度効率が落ちるのかを踏まえた上で、台車・自転車を使いながら、集配の車両を増やさないといった取り組みを実施しました。



久保田 亮氏

再配達についても、配達を空振りしてしまうと、その分お届けできる量が減りさらに配達体制が必要になってしまうことから、ロッカーやお届け時間の変更ができるサービスを促進しました。その他にも、交通規制が行われたエリアを中心に、お客さまに予め時間のニーズをお聞きして、その時間に届けるなどの取り組みを行っております。

これらを踏まえ、最終的な結果としては、馬なりで台数が増えるであろうという予測に対して抑制した計画をつくり、その計画に対しては、ほぼほぼ計画どおりに進化した形となりました。無観客に変更になったことで、手荷物の到着量等の影響で計画よりも少し下振れをしていますが、ほぼほぼ計画どおりに

進行しました。

再配達についても不在率が0.4%低減し、1日当たりで言うと、これによって200稼働分ぐらいの効率が上がる結果となりました。お客様にもさまざまな形でご協力いただいた結果であり改めて御礼申し上げます。

最後に、テレワークなどの取り組みも実施しておりますので、ご紹介だけさせていただければと思います。以上、取り組みの紹介とさせていただきます。

矢野) それでは、続いて苦瀬先生にお話しいただきます。苦瀬先生は、今回の大会にさまざまな形で関わられましたし、ソーシャル・ロジスティクスという考え方を展開していくべきだということで、ご発言されています。

苦瀬) 苦瀬です。よろしくお願いします。本日は「ソーシャル・ロジスティクスと東京2020大会のレガシー」ということで、お話しいたします。私は組織委員会および東京都が設けた交通輸送技術検討会のメンバーの1人でした。その検討会は、交通工学や道路交通、鉄道など、いろいろな交通の分野の先生方がお集まりになっていましたが、物流は私1人で、そういう意味での物流に関して多少お手伝いをさせていただいたということです。

(ソーシャル・ロジスティクスの取組み)

ソーシャル・ロジスティクスという言葉ですが、これは1997年か1998年ぐらいに日本物流学会の全国大会のテーマになっていました。、軍事（ミリタリー）のロジスティクスから、いま主流となっているビジネスのロジ

スティクスが加わり、さらに社会的な意義、価値を見いだすロジスティクスがあってもいいのではないかというものでした。

今回の東京2020大会を見ていると、皆さん方が「経済的には多少損かもしれないけれども、大会成功のために頑張ろうじゃないか」と、そのような社会的意義の実現の意図があったような思いがいたします。

私なりに今回の東京2020大会の物流を見ると、私は一般物流でのTDMという議論として運行計画とその実践という段階でのお手伝いだったと思います。つまり、大会物流として、選手の輸送のためのバスの手配や、大会に必要な物資や備品などの貨物をどう運ぶか、そういう大変な仕事を松本さんたちがおやりになったわけです。それと同時に、どのように物資を調達してきたか、どうやって外国から持ってきたかとか、4,000本の海上コンテナがどうやって日本にいれるのかなど、大会物流においてもさまざまな課題や問題がありました。そういう中で、私の立場は交通輸送のうち一般物流という部分で、地域の人たちの物流のTDMをお手伝いしていたことになるわけです。

7年ぐらい前にオリンピック・パラリンピックが決まって最初にご相談いただいたときに、大会の5～6年前は、少しハードのことを考えたほうがいいということで、どんな競技場にどんな物流施設や設備が要するのだろうかとか考え、3年ぐらい前になると、TDMのようなソフトな対策を考える。そして開催期間中は運用していただき、開催後にレガシーとして何かを残していく。私は、この

ようにタイムラインを考えていたわけです。TDMのような話もありますが、施設の運用では防災も兼ねようじゃないかとか、いろいろ欲張りなことを考えていました。

結果として、私もお手伝して2017年3月に国交省で「物流を考慮した建築物の設計・運用について～大規模建築物に係る物流の円滑化の手引き～」をつくったわけですが、もともと話の出だしは、大会の施設において物流用の設備はどうあるべきかといった議論を始めたものが、競技場の設計には間に合わず大規模な建築物のガイドラインに変わったということです。

次に、当時東京2020大会前後にどう考えたかということです。当時からネット通販の増加に加えて新型コロナウイルスの感染が拡大しました。米国では「No Parking No Business から No Delivery No Business へ」、つまり、「人が買い物に行くのではなく、物が運ばれてくる時代」に変わってきていました。これを踏まえて考えなければいけないという時代背景があったと思います。

また、先ほど申し上げましたように、ミリタリーとかビジネスのロジスティクスの次に社会の価値を考えましょうということで、そのような機運の中にたまたま東京2020大会がありました。もちろんその前には3・11もありました。つまり、いろいろな場面でビジネスを越えて社会のために何かをしなければいけない時代が来るということは、私だけではなく皆さん考えていたのだと思います。それが「東京2020大会もきっとそうだよね。社会的にも成功させなければ」となったので

はないかと思うわけです。

このように状況が変わってきて、ビジネスとともに社会のためのロジスティクスが必要になるということで、販売重視から物流重視への転換、産業志向から生活志向への転換、経済的価値から社会的価値というようなことになっていくのではないかと。「もうからないうから運ばなくていい」などと言っていたら社会が成り立たない。そうだとすると、「誰かが負担しよう、皆で少しずつ我慢しよう」といったことが必要になる時代が来るだろうと思っていました。それが東京2020大会と歴史的に重なったのかもしれないと思っています。

そういう意味では、ロジスティクスのシステムの管理において、発注・受注・出荷・入荷といういわゆるビジネスの中での議論も絶対に必要ですが、インフラ側としても施設の管理や制度をどうより良いものに変えていくかといったことを考えていかなければいけない。また、料金施策でいろいろなことを変えていかなければいけないということがあったのだと思います。

そういう中で、東京2020大会で物流TDM実行協議会がありました。私もお手伝いしていたわけですが、どういう例が挙げられていたかというと、メーカーさん、卸売業さん、小売業さん、運輸業さん、それぞれにこんなことをやってもらえませんかご提案し、いろいろな形で協力いただいたということだと思います。

大会物流と一般物流がありますが、私は一般物流のお手伝いをしていたので、大会物流

に関してはあまり詳しくありません。しかし、一般物流のTDMの対象にとして、大会物流と地域的に重なるエリアとともに、関連する周辺地域の皆様にもご協力をいただきました。

それから、皆さん方にあまりお気づきいただいていないかもしれませんが、大きかったのは建設工事の資機材の輸送で、いわゆる工事を休んでいただいたことです。また企業の大規模な引っ越しも遠慮していただいたようです。これらはあまり話題にはなっていませんが、東京都市圏では10%弱が建設車両ですから、結構大きい効果があったのではないかと思います。

(2020大会のレガシー)

最後にレガシーということで、私のもともとの専門である都市や交通計画から少しお話をさせていただきます。

1番目のレガシーは、市民を含めて皆さんの意識変化だと思います。TDMによる物流の総合管理ということで、荷主を含め、全体で管理していこうということ、いろいろな形で皆さま方にご協力いただきました。大会の数年前にいろいろなところに説明に行くと、「何でそんなことをやらなければいけないのだろうか、営業補償はあるのだろうか」など、ずいぶん厳しい話もありましたが、結果としては、皆さん方がものすごく協力してくださったのは大きかったと思います。東京2020大会という我が国にとって大事な社会的イベントを実現させるためには、みんなで頑張らなければという意識があったのだと思

います。これはすごく大きなレガシーの一つだと思います。

2番目のレガシーは、業界団体の協力体制だと思います。東京商工会議所や全日本トラック協会が、出荷人、受取人への協力依頼のパンフレットを作成し、着荷主さん、発荷主さんに「何とかしてください。頼みますよ。われわれのためではないんですよ。社会のためなんですよ。東京2020大会の成功のためなんですよ」と頼んでいただいたことが大きかったということです。



苦瀬 博仁氏

3番目のレガシーが、届ける物流を考えた都市と建築の考え方だと思います。これは2017年にガイドラインをつくったわけですが、これが様々な再開発に使われているということは、隠れたヒットではないかと思います。

最後の4番目のレガシーは、都市計画における市街地の計画です。先ほども都市計画の中でという話がありました。東京2020大会でTSMがありました。ここは入ってはいけないよというエリア、進入禁止や通行規制、迂回エリアがあったかと思います。50年ぐらい前、住宅地の計画の考え方は、大型車や通過交通は住宅地の中に入れない、中に入る

のは乗用車だけということでした。ところが、今は家までネット通販の商品が配達されるため、この計画は変えなければいけない。今度はトラックも入ってきていい街にしなければいけない。そうしないと、高齢者、買物弱者の方は、なかなか便利さを確保できない。そういう意味で、先ほど説明のあった四つの提言の中にも、ロジスティクスが重要だと書いていただいた。

レガシーとして物流施設や設備が残ったということは少なかったとしても、物流 TDM に関する経験を皆さんと一緒にきて、このように考え直さなければいけないと思うようになって、都市計画や交通計画を考え直す機運が高まったことは大きなレガシーだと思いますし、今後何かの時に必ず役に立つだろうと思っている次第です。

矢野) レガシーについては 2020 年のこの時期は、議論していたのですが、残念ながら 2020 年時点での開催ができなくて、2021 年になった時はあまり議論されなかったということがあります。2021 年に実施したことによって、当初想定していた条件とは相当違ったのかと思います。しかし、先ほどからいろいろとご説明を聞いていると、結構うまくできたのではないかという印象をもったのですが、各パネリストの方から、それぞれの立場で、こういうところは結構うまくいった、逆にこの辺はやはり問題になったというところをお聞きしたいと思います。

取組みの評価

松本) 大会開催中は非常に大変でした。7 月 23 日が開会式でしたが、僕らは 7 月の頭から、既に 24 時間の体制に入って準備していました。物流は、先ほども少し話をしましたが、かなりアナログな対応を中心にやっていました。この大会だけのために何かシステムをつくるということのほうが、たぶん無駄な労力を使うだろうということもあり、先ほど大会物流倉庫のマグネットで行っているのを紹介しましたが、これはうまくいったのではないかと思います。かなり特殊なものが多かったということと、入れ替えが結構多かったので、いちいち入力するよりはマグネットを外して付け替えるほうが、見てわかるし、誰もが見られるというところでよかったのかと思います。

なかなかうまくいかなかったのは、物流ではなく大会関係者の輸送です。こちらはシステムをつくり、大会関係者に予約をしてもらい、車を手配したりするシステムです。詳しいことは控えさせていただきますが、システムをつくるのは全体最適なのですね。ところが車に乗る人は、それぞれの要求事項があったり、遅刻をしてきたり、逆に早く来たりということもあります。

日本人なら、たぶん 5 分、10 分待つのは当たり前だと思いますが、文化が違っていると 5 分待つと怒りだすのですね。そういう人があちこちにたくさんいるので、「システムでこれが全体最適なのでちょっと待ってください」というのは通じません。すべての部分

最適をやっていかないと、実はうまくいかなかったというのが大会関係者の輸送でした。



松本 祐一氏

システムとしてはもちろんきちんとしたものでしたし、そこに欠陥があったものではないのですが、人が介在する、物と違って人は文句を言いますので、その部分最適をとにかく優先し、結果としてそれが全体の最適になったというのが、大会の輸送でわれわれが学んだことでしょうか。

萱沼 私どもは輸送に直接関わってはいませんので、西武トラベル様と話が重複してしまうかもしれません。今回コロナ禍の中で、選手を迎えに行くときに時間がかかったのと、夜遅くなったので渋滞にもはまることなく、最短の時間で本市に到着されたのですが、場合によっては、もしかしたら渋滞にはまったかもしれないことを考えると、選手の移動に関する何かしらの優先ではないですが、優先レーンがあってもよかったのかなということですね。

あとは、先ほどは触れませんでしたでしたが、事前合宿中に2度、東京で練習を行いました。早稲田大学のグラウンドをお願いしたのですが、許可を取れば事前合宿地からどこにも立ち寄らないで、富士吉田市からバスに乗って

早稲田大学様のグラウンドに行き、誰とも接触しないで帰ってくるというルールでした。

そこに関しても、フランス代表チームが望んだことなので致し方ないのですが、やはりそこに関わる移動に関する時間は結構取られたという部分もありました。日本の大会ではないですが、例えばラグビーワールドカップなどで、海外で開催する場合は、パトカーが先導してチームが会場に向かうということを聞いていたので、今後、国際スポーツを日本で開催する際には、そういったことも選手ファーストの中ではあってもよいのかと感じました。

前田 私からは、輸送とは少し離れるかもしれませんが、今回、コロナ禍ということで、選手の行動制限ですね。かなり厳しく、どこにも行けなかったのが今までと一番違ったなというところですよ。

実は、ホテルは遊園地を併設し、温泉施設もあるという場所に滞在していました。チームもやることがないものですから、そこに行かせてくれ、使わせてほしいという要望が何度も出て、その度にお断りせざるを得なかったという状況でした。食事もそうですが、練習環境以外にも、フリータイムといいますか、普段の生活の満足度もキャンプの成功、プレーの内容に大きく関わってくるので、そこが、本当に頭が痛い状況でした。

そういう中でも富士吉田市さんのほうで、できる範囲で日本文化を体験できるようなプログラムをたくさんつくっていただいて、結果的にはチームも非常に喜んでいただいてよかったのですが、この対応がこの先ずっと続

くのかと思うと、日本にきてやる意味があるのかということにも発展していきかねませんから、そこを少し懸念しています。

久保田 到着する業務量や物の流れをどう見るか、無観客が決定してからのホテルへの流動であるとか、こういったところが直前まで非常に見えにくかったということで、計画をどう立てるかということに腐心をしたところが主な課題だったかと思います。

他方、こうやって改めて自分のエリアにあるお客様と向き合いながら、どういった流動があるのか、1個ずつお客様と話をしたりしていくと、お客様が望んでいるお届けの方法や、いつも持ってきてもらう時間帯ではない時間帯でお届けに上がるほうが、実はお客様にとってはそちらのほうがよかったとか、こういったことが見えてきました。

そうすると、先ほど申し上げたように、通常拠点から集配を行うという、ある意味、面の集配というような形をこれまで行ってきたのですが、お客様と時間の調整やご都合の調整、もしくは受け取り方の方法まで含めると、例えば先ほども出たように専用の稼働で回るといった形のほうが、お客様にとってもよいし、弊社にとってもよい。こういったことが見えてきたりもしているので、改めて今回、業務量を見定めるためにお客様とお話し合いをさせていただいた点は、最適な輸送モードを考えるという意味では、一つの大きな契機にはなったのかと思います。

苦瀬 先ほども少しお話ししましたが、交通輸送技術検討会の中でも、最初、私が物流の話をしていても少し浮いていたのではないか

な、という感じを持っていました。

しかし、だんだん皆さん方が理解を示してくださり、ある先生などは、「自分が考えていた物流は貨物自動車だったけど、全く間違っていた」などと言ってくださったりして、大会終了後の四つの提言の中にもロジスティクス、物流を入れていただけたことは、ものすごくうれしいことです。

もちろん、3・11から新型コロナ、ネット通販、デリバリーの発達という社会背景もありました。社会も少しずつ認めてくださっているけれども、いろいろな人たちがいろいろな形で物流の価値を認めてくださり、組織委員会や東京都の皆さん方も認めていただいている。これが非常によかったことだと思っているわけです。これが一つ目です。

二つ目に、ちょっと足りなかった、ちょっと寂しいかなと思ったのは、施設の計画ですね。オリンピックの施設の計画などに関して、私は直接タッチしていないのでわからないのですが、どこまで物流への配慮があったのだろうか。要するに、荷受けの設備や施設はどうなっているのだろうか、大型貨物車が入ってきたとき耐荷重は大丈夫だろうか、いろいろなことを思った時に、もう少し何とかできたらよかったのかと思います。

三つ目には、期待ということになります。「お客様のニーズを優先すればいいのだ、それが最もよいことなのだ」という考え方も、もちろん正しいだろうと思います。しかし一方で、ちょっと待てよ。「お客さん、いまオリンピックでここは配達しづらいから、夜まで待ってね」と言っても、みんなが納得しつ

つある。そういう状況を迎えられるようになったということは、結果としては社会にとっても、またビジネスにとってもよい方向に行っているのではないかと考えている次第です。

矢野) 今日、皆さんに一番お聞きしたかったのは、レガシーを考えたときに、実際にレガシーとして何が残ったのか、あるいは残らなかったのか、あるいは何を残していくべきなのか、どうやって残していくのか。

単に「無事に終わりました」ということではいけないので、そこで何をレガシーとして考え、今後考えていくべきか。これはオリンピックだけの話ではなく、例えば東日本大震災、新型コロナなどいろいろなことがあり、物流、あるいはロジスティクスの重要性、社会における認識が少しずつ高まっているというのは間違いないと思います。そういうなかで何をレガシーとして考えていくべきか、皆さんのご意見を賜ればと思います。

レガシーとして残ったこと、 何を残すべきか

松本) レガシーというのは、すごく広域的な概念で、ひと言で言うのは難しいかと思いますが。ただ、この大会なのか、コロナ禍を通じてなのかというのは、ちょっとミックスされてわからないところがありますが、物流面で言うと「あらかじめ備える」というようなことが、割と社会的に認知をされてきたのではないかと思います。

これは今回の福島沖の地震もそうですし、豪雪などのときもそうですが、いまだに立ち

往生だとかっていうのは若干あるにせよ、そうした予報が出たときに、あらかじめ、例えば道路の管理者側だと道路を止めるとか、あとは列車を止めるといったことが社会的に認知をされてきたのではないかと思います。これが一つ、大会を通じてか、コロナ禍かというのはわかりませんが、少し時代が変わってきたなというのが感じる1点です。

もう一つは、これは希望的なところになりますが、人の移動というのは時空を超えることができると思います。今や Web で会議をするのは当たり前の時代ですから、わざわざ出向かなくても遠方の方とコミュニケーションを取ることはできます。ただ、一方で物は時空を超えることはできませんので、例えばですが、あらかじめ備えるといった中で、社会的な認知として「人の移動は控えよう、そこに物流を優先させよう」。そういった雰囲気社会的に醸成されてくると、日本の経済としては非常にいいものが残っていくのではないかなと思います。

この辺は先ほどの私の話の中でも述べましたが、もっと物流を理解してもらわないと、なかなかそうならないと思います。これは物流の事業者さんからもいろいろ発信をさせていただくのが大事かと思います。

萱沼) 先ほども少しお話ししたのですが、結果的に何を残せばレガシーなのか、非常に難しいと思います。

実は2002年のFIFAのワールドカップ日韓大会の時に、本市はカメルーン代表のベースキャンプを受け入れました。大分の中津江村の方が有名で、本市の名前は全然メディア

に出なかったのですが、ベースキャンプを受け入れた中で、その後、地元のサッカー大会に「カメルーン杯」のような名前が付いたりしたのはのですが、数年でそれもなくなりました。今までカメルーンとの関わりもなかったもので、レガシーは何も残らなかったわけです。

当時これを進める上で、私も市長等と話をする中で、事前合宿の誘致だけだったらやる必要はないと思います。やるのだったら、いまレガシーというものを推進しているので、これを進めていかなければいけないと思いますと。

そういった中で、本市はフランスのシャモニー・モンブラン市と姉妹都市を締結し、2023年で45周年になります。進める上では、やはりフランスを核にしながら進めていこうと。

また、スポーツの受け入れだけではなく、フランスとの姉妹都市以外の経済的な交流等をやっていこうということで、本市では、昔から織物産業が非常に盛んで、結構な機織りの工場があったものの、近年は海外に押されて、OEMのような形で産地の名前が出ていていませんでした。しかし、ここ数年、世代交代がなされ、若い世代が入ってきて頑張っているという状況の中で、フランスのパリ・オペラ座バレエ団所属の元エトワールで、フランスで国宝と言われているアニエスさんという方とちょっとご縁があり、その方に、本市の地場産業である織物の生地を使ってバレエ衣装を制作していただき、パリの日本文化会館でお披露目をし、山梨県でバレエ公演を開催しました。

そういったことの中で、ラグビーだけではなく、経済的な部分、文化的な部分で、各世代でフランスというものに触れていただき、今後についても、次のラグビーワールドカップ、オリンピック・パラリンピックに向けてフランスとのいろいろな交流をしていきたい。

今年も、フランスラグビー関係者との連携にいろいろ取り組んでいます。また、パリで行われる Japan Expo に出展する中で、レガシーとして残していくために、一生懸命取り組んでいきたいと考えています。

前田）私どもの立場から、レガシーというのはなかなか思いつかない部分ではありますが、今回で4回目、フランスラグビーが富士吉田市でキャンプを張って、その全てに関わらせていただきました。準備期間を含めると2018年からキャンプが始まりましたが、その前から富士吉田さんはフランスラグビー連盟といろいろな交渉を重ねてやってこられているわけですから、かなりの長い年月になると思います。

東京オリンピックで7人制の女子チームが銀メダルを取った。この結果も素晴らしいレガシーだと思います。われわれの希望としては、このオリンピックの銀メダルの結果が最後ではなく、この先も「フランスのラグビーが合宿を張るなら富士吉田市だ」という形で、今後も続いていってほしいなと思います。

久保田）新型コロナの話も踏まえて、行動が変化したという話もありますが、さらにオリンピックにより到着物流量が変化し、こういったさまざまな変化によっていろいろな気

づきを得たというところであると思います。

宅急便という一律一様のお届けの方法というだけでなく、さまざまなものをお客様のニーズによって変化させていく必要があります。こういったお客様のお求めになるものに合わせたお届けの仕方というのは何だろうということ、これは置き配も含めて、ロッカーも含めて、こういったことを新型コロナ、それからオリンピックを踏まえていろいろと考えていく契機になりました。

苦瀬) レガシーというのは、シンプルに言うと、「施設が残った、組織が残った、何かの規則が出来上がって残った」など、いろいろあるのだらうと思います。私はこのロジスティクスのレガシーというものに関しては、皆さん方の認識というのか、「認識ないし意識」というのでしょうか、そういうものにつながってほしい。たぶん、つながっているのではないかと期待しています。

何か施設が残ったというよりも、「そういえば東京 2020 大会の時はこういうふうにやったからうまくいったよね。だから今度のお祭りもこういうふうを考えよう」、地震が起きたら「そういえば、昔は在庫削減って言っていたけど、東京 2020 大会の時も事前にコピー用紙を買いためて備えていた。あのときから災害に備えた備蓄が必要と考えるようになったね」と、そういう形で「そういえば、東京 2020 大会でこんなことやってたよね」という認識ないし意識というものが残ることが、一番大きいのではないかと思います。

具体的には、今まではビジネス・ロジスティクスが中心で、「コストダウンで、在庫削減

でうんぬん」とか、「お客様の言うとおりに、なんでも配送料無料」みたいな話になっていましたが、それはもう限界にきていると思います。そうだとすると、その辺のバランスを考えていかなければいけない。「東京 2020 大会の時も、そんなことを言っていたね」と言うことも、立派なレガシーになると思います。

それから、先ほど申し忘れましたが、TDM と並んで料金施策をやりました。この時は貨物車からはお金を取らない。このキャッチフレーズが「経済を止めない」というものでした。私も目が覚めました。「物流は大事だ」と言っても、皆さん、なかなか聞いてくれませんが、「経済を止めない」と言うと、みんな「うん」と言ってくれることがよくわかりました。

「経済を止めない」は、「そうか、物は届けなければだめなのだ。運ばなければだめなのだ。でも、仕事はリモートでできるかもしれない。そうだとしたら、物のことをもう少し優先して考えなければいけないかもしれない」と、考えてもらえそうな感じがしています。そのような認識になってもらえば、それはやはり大きなレガシーになるのではないかな。そういうことを実現するためには、「サービスをどのように見直していこうか、どうやって料金体系を考えていくか」ということにも結び付いていくと思います。こうして物流の重要性がレガシーとしての認識ないし意識されていくことを期待しています。

まとめ

松本 今回の取り組みを通じて本当に多く企業の方とお話をさせていただいたりしました。その多くの企業の方が、この大会に向けた取り組みについて非常にご協力いただいたと思います。それが本当に成功につながったのだと思います。この場を借りて感謝を申し上げます。

レガシーとして、いろいろなものをきちんと残していかなければいけない。いま皆さま方がご発言されたことがしっかりと残るように、われわれとしても取り組みをしていかなければいけないと思います。やはり、社会はだいぶ変わったのではないかと思います。これをさらに発展させていくべく、また皆さま方と連携しながら進めていけたらと思います。本日はありがとうございました。

萱沼 私どもは、最終ゴールではないですが、とりあえず東京大会をゴールとしたら、2015年から取り組みをはじめましたので、そこから長い時間をかけて、2018年と2019年のワールドラグビー女子セブンズシリーズの受け入れ、またラグビーワールドカップでの受け入れ、そして今回の東京大会の受け入れをしました。2019年までは新型コロナ等はないかったため、市民が選手と触れ合うという場面がありました。

東京大会を迎える上で、コロナ禍での大会ということで、始まる前にはいろいろな報道、批判みたいなこともあったと思います。しかしながら大会が終わってみると、やはり日本選手が頑張ってメダルを取り、感動を生

み、そうした中で「やってよかった」という声が確かに多かったと思います。本市も事前合宿受け入れの時に、やはり新型コロナの関係がありましたから非常に不安だったわけですが、事前合宿を受け入れ、いろいろな規制がある中で選手たちが一生懸命取り組み、私どもや市民も選手のためにサポートし、そして銀メダルを取ることができ、本当に受け入れてよかった。

その結果、フランスラグビー連盟会長からも非常にありがたいお言葉もいただきましたし、今後についてもフランスとの関係性、ラグビー連盟も含めて多方面での関係性を継続しながら、富士吉田市の発展のためにいろいろ取り組んでいきたいと思います。本日はありがとうございました。

前田 いま新型コロナで人の動きが止まっている状況で、われわれ旅行会社は壊滅的な状況にはなっていますが、新型コロナ前はスポーツ、中でも国際スポーツイベントに携わることが多かったのです。スポーツイベントに輸送、物流は付きものですので、われわれもチームというか、スポーツチームの目線で仕事をしているので、必ず輸送という手配は入ってきます。

これがもう少し収まって活発にスポーツイベントができるようになれば、われわれの業界もそうですし、輸送の部分でももっと活気が出てくると思います。物流業界はもうすでに活況のようですが、こういうスポーツに絡んだ部分も、もっと活発になってくるのではないかと思います。本日はありがとうございました。

久保田) 新型コロナもあり、オリンピックもあり、これがかかなり急激に起きた変化に、われわれどう対応するか、実際に今も日々刻々と状況が変わっている中で、先ほどあった拠点やサテライトセンターの在り方とか、こういったものも本当に今のままでいいのか、かなり考える契機になっていると思っています。

稼働の体制の在り方であるとか、改めてオリンピックを通じて得たことを活かすべく、刻々と変化する東京地域の中で考えていかなければいけないと思っています。

苦瀬) 私は物流を研究して40年ぐらいたちましたが、最初に物流を勉強し始めた頃、土木出身だったものですから、ほとんどの人は人の交通を研究しており、大先輩からは「なんで物流なんかやるのだ」とか言われたりしていました。

でも、だんだん時代が変わり、そしてテレビのCMを見れば、20年ぐらい前から皆さま方の会社さんが、すごく有名なタレントさんを使ってCMをやるような時代になりました。そして今いろいろな方たちが、もちろん一般の市民の方たちもそうですし、研究者の方たちも、また組織委員会や東京都、役所の方たち間でも、「物流というのは大事だよ」ということが認識されつつあったのだらうと思っています。その認識のキッカケは、3・11でもあるし、新型コロナでもあるけれども、東京2020大会が一つの大きな契機にもなっていると思います。ぜひ、この認識を維持しながら、欧米各国のように物流をもっと意識した社会というのをつくっていったら

いいなと期待しているところです。

総括

矢野) 2020年頃、物流TDMということで、荷主に対してリードタイムの緩和やまとめ発注、混雑時期の回避といったことが議論されました。その時、物流事業者だけではなく、発着荷主も含め、みんなで一緒に考えようと言ったときに、オリンピックという制約条件があるなかでみんなで考える場が出来上がったのかなと思っています。

物流の生産性向上、労働環境改善という流れのなかで、徐々に発着荷主、物流事業者と一緒に考えようというのが増えてきた。これも、オリンピックが非常に重要なきっかけだったのかなと思います。



矢野 裕児氏

そして、ソーシャル・ロジスティクスという視点からみた場合、「全体最適って何?」。全体最適と言いながら、経済合理性の中での全体最適しか考えておらず、本当の意味での全体最適は抜けていたと改めて思いました。

苦瀬先生がおっしゃった「2020大会のタイムラインと物流対策」、最初からこうやってタイムラインをきちんとつくっていくべき

なのが、これまではいつも抜けていると、改めて思いました。

こういうタイムラインをつくって何かをやっていく。それが、本当の改革をする時にとっても重要で、今回の大会だけではなく、何かをすることによって次に結びつけていくときに、このタイムラインに沿って実施することが非常に重要なのだと、改めて思いました。

いずれにせよ、今日は「東京 2020 大会のロジスティクスとレガシー」ということでご議論していただきましたが、その中身は非常に奥が深い。単純に「どう対応したのか」という議論ではなく、これがどういう形で物流、ロジスティクスを変えていくか、今後変えていくことにつなげるか。単純に終わったから忘れてしまうのではまずいだろうと、改めて思いました。

それでは、今日のシンポジウムは、これで終わりいたします。