



岡崎営業所

第10章 経営資源を集中し、点から面へ

▶ 平成26年(2014)～平成29年(2017)

長期にわたるデフレからの脱却を目指し、第二次安倍政権が打ち出した3本の矢(財政出動・金融緩和・成長戦略)を柱とする経済政策「アベノミクス」と、日銀が進める異次元の量的・質的緩和によって、金融市場は堅調に推移し日本経済は回復軌道に乗った。平成26年(2014)に消費税が5%から8%に引き上げられたが、企業収益や雇用情勢は総じて安定し、「適温経済」と呼ばれる中で物流業界は人手不足が大きな課題となっていた。

こうした中で当社は11年ぶりにトップが交代し、加藤正則が第8代社長に就任した。新社長が打ち出した方針は、経営資源を集中的に投下し、物流ネットワークを点から面へと拡大して競争力を高める戦略である。これに沿って新たに北海道に拠点を築くとともに、東日本の拠点網を拡充し、さらに三河地区には当社最大の西尾東物流センターを開設した。その過程では、デジタル化による業務・管理の効率化、分散していた物流機能の集約、分社化によるグループ会社の設立など、生産性の向上や地域ごとの拠点最適化などに積極的に取り組んだ。

このような攻めの経営に転じた背景には、少子高齢化による国内需要の減少、自動車の電動化・自動化など100年に一度といわれる変革期を迎える中で、顧客に選ばれ続ける高度な物流システムを確立しなければ、激しい環境変化に適応できないという強い危機感があった。

新たなリーダーのもと“攻めの経営”へ

1 道路交通安全の国際規格 ISO39001 認証取得

平成26年(2014)2月、岡崎営業所が道路交通安全マネジメントシステムの国際規格ISO39001を認証取得した。愛知県の物流企業では5件目である。

当社は交通安全を「経営の生命線」と位置付けて事故の未然防止に努めてきたが、①重大事故の発生要因に対する具体的な対策の立案 ②事故要因を摘み取る活動と目標値の設定などに課題があった。そこで、品質管理(ISO9001)や環境(ISO14001)のマネジメントシステムを運用してきた経験をもとに、道路交通安全でも管理項目や目標値を明確に設定し、PDCAサイクルを回すことで事故抑止活動のレベルアップを図ろうとしたのである。

そして、総合企画管理部と安全品質管理部が連携し、前年5月から取り組みを本格化。事故要因の14項目を洗い出し、リスク評価、未然防止策や目標などを整理した。その過程では、ドライバーの健康管理

こそ事故抑止の最優先事項と位置付け、二次検診の重要性を確認した。こうして7月に岡崎営業所でマネジメントシステムを導入し、試行を重ねながら審査を経て登録完了に至った。

田上社長は一般財団法人 日本規格協会(JSA)から証書を受け取る際に「ISO39001は社会的な規範を示すもの。認証取得は“仏”をつくっただけの状態だが、いずれは世間に認められるよう社内で事故防止対策を先回りする管理・監督体制を築き“魂”を込めていきたい。そして、全従業員が常に交通安全を意識する企業風土の形成、物流企業としての社会的責任を全うしていく」と語った。

ISO3901 を導入以降、関東方面に約200台を常時運行する岡崎営業所の交通事故件数は年間0～3件にとどまっている。さらに2年後の28年(2016)には、西日本地区を統括する安城南営業所と広島営業所も認証取得し、ISO39001の考え方や管理手法は全営業所に波及した。



ISO 39001 審査風景



ISO 39001 認証授与式風景



② 苫小牧営業所を開設し 北海道へ進出

4月1日、当社は豊田通商(株)北海道支店内に「カリッー苫小牧営業所」を開設し、トラック5台を配備した。きっかけは前年に「BPR(Business Process Reccessing)推進室」(新規事業室の前身)が、事業拡大の一策として自動車部品物流で培ったノウハウを活かせる未踏エリアへの進出を立案したことにある。

担当者は、トヨタ自動車やアイシン精機の生産子会社が進出し、デンソー北海道も近隣の千歳市で操業していることから、候補地を苫小牧市に絞り、現地の気候を体感するため厳冬期に赴いた。北海道の中南部とはいえ降雪量は想像以上だったが、当地の運送会社にはトヨタ生産方式(TPS)は浸透しておらず、担当者はビジネスの可能性を感じた。

経営陣も調査レポートを検討して進出を決断し、エンジンのミッションを生産するトヨタ自動車北海道の真正面に事業所を構える豊田通商の一室を間借りしたの



カリッー苫小牧支店/カリッー北海道 本社営業所

である。

赴任した社員は、顧客の開拓や地元運送会社との協力関係の構築に奔走しながら、北海道と本州を結ぶ役割を担うための基盤づくりに邁進した。また、トヨタグループ各社から「カリッーが進出するなら、地元の運送会社と協力してTPSの文化を根付かせてくれ」と励まされ、担当者は運送会社のドライバーに“かんばん(作業指示書)”の読み取り方やダイヤ運行によるジャスト・イン・タイム方式を教え込んだ。

苫小牧営業所はTPSによる物流ノウハウを發揮しながら順調に業績を伸ばし、翌年2月には豊田通商の土地・建物を買い取り、新たな子会社「カリッー北海道(株)」(資本金:1,000万円)を設立した。そして、企業として実績のあるカリッー苫小牧営業所が窓口となって業務を請け負い、カリッー北海道(株)本社営業所がオペレーションを行うという役割を担い、道内物流を本格化していった。

③ 第8代社長に加藤正則就任

5月26日、11年にわたって経営の陣頭指揮を執ってきた田上順三社長が退任し、加藤正則常務が昇格。第8代代表取締役社長兼CEO(最高経営責任者)に就任した。後継指名に際し、田上社長は「カリッーには親会社が無く、オーナー企業でも同族会社でもない。そのため無用な圧力を受けることはないが、起きた事の全責任を負わねばならない。それを覚悟のうえで経営に臨んでほしい」とエールを贈った。

加藤社長は、昭和56年(1981)に愛知学院大学法学部を卒業後、当時の刈谷通運に入社。平成19年(2007)に取締役総務部兼経理部担当部長、24年に常務営業本部副本部長、翌年に常務営業推進本部長に就任していた。

加藤社長は新聞社のインタビューで抱負を問われ、真っ先に挙げたのが数値目標の達成である。「何よりも顧客に信頼され、社員が誇りを感じられる企業を目指す。そのために、まずは数値目標をしっかりやりぬきたい。今年度は第4次中期計画の最終

年度に当たるが、営業収益は前期比11.5%増の475億円、経常利益は約2.5倍の23億7,000万円の目標を掲げている。さらに、創業70周年を迎える2020年度は売上高600億円、経常利益36億円を目指しているが、これをクリアすることが重要だ」。

そして、東日本地域の拠点拡充によって北海道から九州まで太平洋側をカバーできる態勢が整い、営業所間の連携を密にして、点ではなく面での営業を展開し、新たなビジネスチャンスをつかむという構想を示した。そのために4年間で80億円を投じて、西尾東物流センター(愛知県西尾市)の新設、カリッー北海道の施設拡充、電子デバイスセンターの拡張などの計画を明らかにした。これによって競争力を高め、主力の自動車部品物流事業の「稼ぐ力」を盤石にすると決意を述べた。

④ 新社長による職場訪問

5月に発表された平成25年度(2013)の決算は、営業収益425億8,500万円(前期比2.8%増)、経常収益は太陽光発電の減



新社長に就任した加藤正則



新社長職場訪問

償却費の増加などにより9億900万円（同23.4%減）の増収減益となった。

加藤社長が田上前社長からの引継ぎや拠点の相次ぐ新築・増築工事の視察などを終えて、最初に手を付けたのが定期的に開催する「部次長会」を「部門長会」に改めることだった。

それまで「部次長会」では、取締役・部長・次長の全員が参加して展開事項の進捗報告を行っていたが、審議に十分な時間を割く余裕がなかった。そこで出席者を取締役・部門長に限定した「部門長会」に改め、全社的な課題について対応策を集中審議することで意思決定と取り組みの加速化を図ることにした。

一方で、加藤社長は社員と対話する「全職場訪問」を7月から開始した。これは社員の意見・要望を直接聞き、自身の想いも直接伝えることでコミュニケーションを深め、職場を活性化するという狙いがあった。これまでも社員の意見・要望を経営陣に上申する「意見箱」制度があったが、加藤社長はface to faceによる対話こそ重要と考えたのである。こうして豊橋営業所を

皮切りに「全職場訪問」（月2カ所程度）をスタートさせた。

訪問時には社員懇談会が開かれ、互いに忌憚のない意見交換が行われた。即答できる課題については即断即決し、それ以外を持ち帰って担当部署で検討・対応した。

5 東日本に新たな物流センターが完成

この年は、物流センターの拡張や新設が相次いだ。まず、6月26日に岡崎物流センター（豊田市）の敷地内に保管倉庫（1・2階それぞれ1,496㎡）を増設した。目的は既存顧客の工場増床に伴う荷量の増加と新規顧客の開拓に向けた基盤強化である。

岡崎物流センターは、部品メーカー各社の製品を三菱自動車岡崎工場へ納入する中継地として1日40便ほどの納品を行っているが、空いた「通い箱」を屋外で保管していたため品質への影響が懸念されていた。そこで新たに倉庫を建築し、1階を通い箱の「空箱センター」に、2階を部品メーカー向けの製品保管スペースとしたのである。

続いて7月28日には刈谷物流センター（愛知県刈谷市）の敷地内に中継基地機能を備えた倉庫（1階：2,622㎡、2階：2,616㎡）を増設した。目的はデンソーグループが進める調達物流改革に対応する拠点整備で、1階は中継基地として機能させ、2階は製品倉庫の役割を担う。

12月6日には、カリッー東日本郡山営業所（福島県三春町・田村西部工業団地）に新たな物流センター（敷地面積：1万6,883㎡、延床面積：1万704㎡）が竣工した。2階建のセンターは、2.8トンのホイストクレーン1基、3トンのエレベータ2基を備え、出荷・保管機能に加えて簡単な組付け作業や検査に対応できるスペースも確保した。

福島県は、トヨタ自動車東日本、デンソー福島、SUBARU、本田技研などの自動車メーカーが集積する一大生産拠点である。カリッー東日本は、平成22年（2010）に従業員15名でスタートし、東日本大震災を乗り越えて、郡山・岩手・北関東の3営業所を構え、従業員49名、車両34台、協力会社22社を擁するまでに成長していた。

カリッー東日本の石川社長は、竣工式

典で「物流センターは地域顧客のニーズ拡大に対応する新拠点。付加価値の高い物流を展開しながら、東北地区での自動車物流の中継・調達基地の役割を果たす。また、北海道と東北、東北と関東を結ぶ中継地として機能させ、地域の輸送会社や自動車部品メーカーと共に部品物流の文化を築いていく」と決意を述べた。

6 電動開閉式アルミウイング車両の導入

当社のトラックは、使用期間10年を基準に走行距離も参考にして更新する。これまでは手動によるワンタッチ開閉式の幌車両が中心だったが、12月に初めて電動開閉式のアルミウイング車両（日野自動車VQシリーズ）15トン車を試験導入した。これは豪雪地帯で稼働するトラックが、冬季に荷台の屋根に雪が積もり、手動による開閉作業に手間取っていたからである。

車種の選定にあたっては、日野自動車



新社長職場訪問



新社長職場訪問



刈谷物流センター



カリッー東日本(郡山)営業物流センター



電動開閉式アルミウイング車両

3つの基本方針を柱に新中期計画スタート

を集約して仕様を標準化したVQシリーズが、コストパフォーマンスに優れ、納車も通常の半分となる3カ月という点が評価された。以降、車両の更新時には同タイプの採用が増加し、ドライバーの作業軽減につながっている。

平成26年の日本経済は、円安と株高の進行が顕著だったが、4月に実施された消費税5%から8%への引き上げに伴い、駆け込み需要と買い控えでGDP成長率は大き

く変動した。その影響は政府の予想を超えて年換算でマイナス成長に落ち込み、翌年10月に予定していた10%への消費増税は見送りとなった。一方、春に理化学研究所が発表した万能型STAP細胞の論文不正が大騒ぎとなり、秋には青色発光ダイオードの研究で日本人3氏がノーベル物理学賞を受賞するなど科学に関するニュースが社会をにぎわせた。

1 新中期計画『カリッソー躍進17』

平成27年(2015)1月、加藤社長は新年役付者初会議で、すべての管理監督者が重点的に取り組むべき課題として次の3テーマを掲げた。

1) 「安全」は企業経営の一丁目一番地であり生命線。それを支える「品質」は当社の屋台骨。そのことを今一度、肝に銘じて「安全・品質の向上」に努めること。また、これらを実践するには何より全社員が健康に留意すること。

2) 原価低減と収益改善に継続的に取り組むこと。

3) 人材の育成に努めること。

そして、3月には、第4次中期計画(2012～14年度)を総括するとともに、新年度からスタートする第5次(2015～17年度)新中期計画『カリッソー躍進17』を発表した。

第4次計画では、大震災の復興需要や政権交代に伴う景気刺激策などで、顧客の生産・物流量が増加して業務は拡大した。これを好機と捉え、当社はグループ会社を含め北海道・北関東に拠点を新設すると

もに三河地区の物流機能を強化した。さらに貨物を追跡管理するトレーサビリティシステムの一部導入や売電事業など、今後の成長につながる基盤構築を進めた。しかし、売上高・経常利益の目標は達成できず、コスト構造の改革や効率的な事業運営など課題を残した。

ちなみに第4次の最終年度である平成26年度(2014年度)の決算は、営業収益441億8,700万円(前期比3.8%増)、経常利益9億700万円(同0.3%減)の増収減益だった。

この結果を踏まえ、長期計画で掲げた2020年の営業収益600億円・経常利益36億円(売上利益率6.0%)を達成するには、2015年度からの3年間で極めて重要と位置付けた。

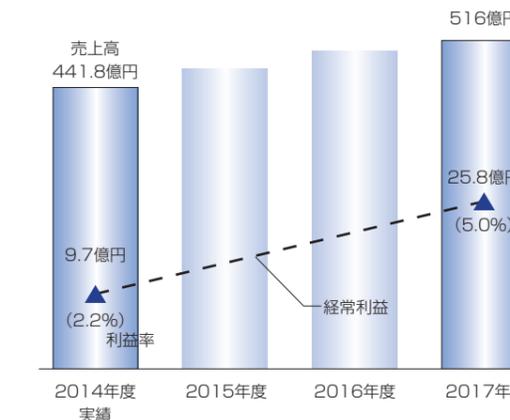
そこで『カリッソー躍進17』では、基本方針を「①売上の拡大(既存事業の拡大と非自動車部品物流・新規事業への参入) ②利益の拡大(ノウハウの標準化や機械化・電子化によるコスト構造改革、事業再編や分社化も含めた効率的な運営) ③CSR経営の推進(安全・品質の強化、コン

新中期計画(第5次) カリッソー躍進17

【計画期間】
2015年度～2017年度の3カ年

【2017年度目標】

項目	目標
売上	516億円
経常利益	25.8億円(売上利益率5.0%)



コラム

カリッソー労働組合が結成50周年 そして、グループ会社でも労組結成

平成26年(2014)9月5日、カリッソー労働組合が結成50周年を迎えた。昭和40年(1965)に「刈谷通運労働組合」として結成された当初から、労働運動が盛んだった当時は珍しく上部団体に加盟しない自主独立路線を選択。労使の対立を前提とせず、一貫して労使協調による相互発展の道を歩んできた。

また、雇用された社員は労働組合に加盟する義務を負う「ユニオンショップ制」を導入しているため組合員は年々増加し、この時点で約2,200名を擁していた。

当社は永年にわたる企業成長への協力と努

力に感謝するとともに、祝賀をこめてトヨタ「ヴォクシーハイブリッドV」を贈呈した。10月の贈呈式では、鈴木執行委員長が加藤社長に謝意を表すとともに「今後も結成60周年・70周年を目指し、引き続き職場環境の改善に努力していきます」と決意を語った。

一方、これに先立つ5月に「カリッソー東日本」で新たに労働組合が結成され、29年(2017)6月には「カリッソー北海道」で、30年(2018)11月には「カリッソー九州」で労働組合が結成され、令和元年(2019)11月には上部組織のカリッソーグループ労働組合が結成された。



カリッソー労働組合に贈呈されたトヨタヴォクシーハイブリッドV

プライアンスの徹底、人材育成)」を重点課題とした。さらに、顧客の要望が多様化する中で競争力を維持するには「リスクを負わないことがリスクになる」と捉え、社員には「全員が当事者意識を持ち、あたえられた責任を果たし、活気・活力のある職場をつくろう」（新年度スローガン）と呼び掛けた。

2 デジタルタコグラフの更新

一定以上の車両総重量・最大積載量の事業用トラックには、時間・速度・距離を記録する「運行記録計(タコグラフ)」の装着が義務付けられている。当社は平成17年(2005)にデジタルタコグラフを導入したが、10年を経過したことから平成27年(2015)4月に、機器を更新して安全性の向上を図ることにした。機種選定にあたっては、ドライブレコーダーと一体型で、安全性の向上につながる「安全診断機能」を備えたデンソー製を選択した。これは交差点の手前徐行・最徐行・旋回速度を診断し、ドライバーの運転の癖や傾向を分析して



新型デジタルタコグラフ

安全性の向上に役立つ機能である。デジタコは社内の通信ネットワークにもつながり、平成30年(2018)にはGPS(全地球測位システム)も導入し、位置情報・配達情報・勤務日報などを可視化してリアルタイムでの動態管理を図った。

3 愛知-九州間のロングパス開始

トヨタ自動車は、それまで中部地区で生産した部品を九州の生産子会社にフェリーを使って海上輸送していた。しかし、船舶の維持・更新に巨額のコストがかかり、リードタイム短縮や荷量変動、天候障害への対応も難しいことから、トラック輸送に切り替える方針を打ち出した。荷量は1日当たり100便という大スケールである。これを統括するトヨタ輸送は、トヨタ生産方式に精通した運送会社に委託することとし、長年、部品物流の実績を重ねてきた当社は20便の受注に成功した。

ただ、輸送体制の構築は容易ではない。愛知-九州間で1日20便を運行するには、過労運転防止のため中継拠点を設けてドラ



愛知-九州間のロングパス(三木中継所での乗り継ぎ)

イバーを交代させる乗り継ぎが必須となる。そこで新たに兵庫県三木市に中継拠点を新設し、広島営業所と2カ所で乗り継ぐことにした。そして、32台のトラックを新たに購入し、1便当たり2台のトラックとドライバー3名が30時間かけて輸送する体制づくりを開始した。

しかし、ドライバーの募集と教育では困難を極めた。1日20便を維持するには60名を新たに投入する必要があったが社会は人手不足の只中である。中継拠点となる広島営業所では30名の新規ドライバーを確保するため春先から募集をかけ、4カ月にわたって採用活動を行った。この時、同業他社のドライバーを採用すれば地元の運送会社に迷惑をかけるため、食品会社など異業種からの応募者を優先した。

そして、トヨタ生産方式に基づく物流品質を念頭に、フォークリフトの訓練やかんばん方式の研修などを行ったが、営業所だけでは訓練が追い付かず、職業訓練校でもある「カリッ安全教育研修センター」(愛知県)から5名の教官が出張し、ホテルに泊まりこんで指導にあたった。

こうした準備を経て、8月から愛知-九州間の陸上輸送がスタートした。当初はフォークリフトの習熟不足が目立ったが、ベテラン社員が新採用のドライバーに付きっきりで指導にあたり、半年がかりでスムーズな運行にこぎつけた。

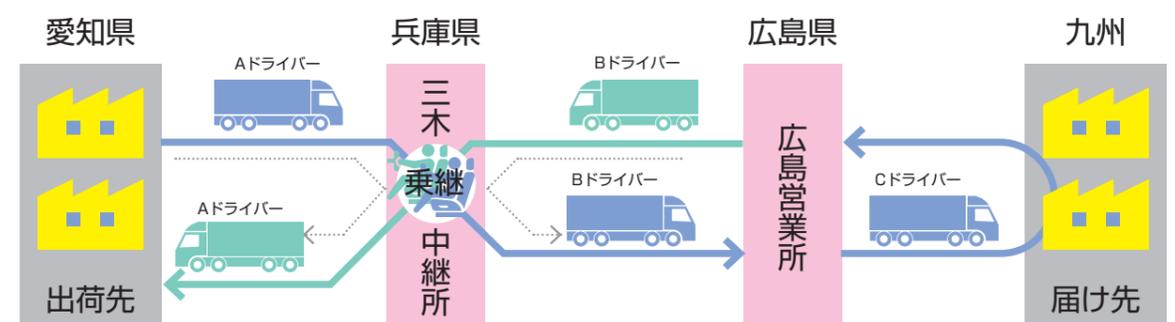
4 グループ会社の支援策を

秋になってBPR推進室では、新規事業の創出とともにグループ会社への支援策にも取り組んでいた。その一つが光徳商事の保有する遊休地問題である。

光徳商事は昭和46年(1971)に設立した当社初のグループ会社で、ガソリンスタンドや損害保険代理業を営んでいた。オイルショック時には、全国の運送会社が燃料不足で支障をきたす中で当社車両への燃料供給拠点として重要な役割を果たした。

その後、ガソリンスタンドを5カ所に拡充したが、近年、若者のクルマ離れやエコカー普及などで売上の減少が加速した。さらに平成23年(2011)に消防法が改正され、40年以上を経た地下タンクの補修が義

◆愛知-九州間ロングパスの1日20便の乗り継ぎ輸送イメージ



各地域で新拠点が相次いで始動

務化されると多くのガソリンスタンドが閉店した。光徳商事も例外ではなく、採算の合わないスタンドを次々に閉店し、1店舗を経営するのみとなり、遊休地の一部が駐車場となっていた。

こうした状況の中でBPR推進室が立案したのは、コンテナを活用したトランクルームの経営である。その頃、新築・増改築・引っ越し時の家財道具の一時保管、季節ごとのレジャー用品などの収納にトランクルームを借りる人々が急増していた。

この提案を受けて光徳商事は、11月に安城市二本木新町に貸コンテナルーム「スペースプラス三河安城」を開設すると、たちどころに稼働率100%となった。頑丈な上に保守管理にも手間がかからないことから、同社の遊休地の大半が貸コンテナルームに生まれ変わった。

平成27年の日本は総じて明るい雰囲気にも包まれた。第二次安倍内閣が打ち出した“3本の矢(金融緩和・財政出動・成長戦略)”を柱とする経済政策(アベノミクス)によって金融市場が活況を見せ、4月には日経平均株価が15年ぶりに2万円台を回

復。10月には12カ国による経済連携協定「TPP(環太平洋パートナーシップ協定)」が大筋で合意し、自動車や部品をはじめ多品目の関税撤廃に向けた期待が膨らんだ。欧州ではパリの同時多発テロやアフリカから押し寄せる難民問題が影を落としたが、年末に京都・清水寺で大書される一文字は『安』だった。

① カリツー九州(株)設立

平成28年(2016)は金融市場の波乱で幕を開けた。1月4日に上海株式市場が大幅安となり、取引を自動停止するサーキットブレーカーが発動されて世界同時株安に波及し、東京市場も1万8千円(12日)を割り込んだ。日銀は29日に為替レートを円安へ導く効果がある初の「マイナス金利」の導入を決定したが、原油価格が下がり続け、欧州経済の不安や米国経済の回復が遠のく中で混乱は収まらず、1月に1ドル120円台だった円は2月中旬に110円台となり、株式市場も1万5,000円を割り込んだ。

こうした中で、当社は3月1日、大分中津営業所を分社化して新たなグループ会社「カリツー九州(株)」(資本金:3,000万円)を設立した。この営業所は平成16年(2004)に九州3番目の拠点として開設し、ダイハツ車体大分(中津)工場(現:ダイハツ九州)に製品を納めている部品メーカーのオペレーション拠点として成長してきた。その機動性をさらに高め、きめ細かな

ニーズに応える物流サービスを展開するための分社化である。

② 当社最大の「西尾東物流センター」始動

3月18日、北海道のカリツー苫小牧営業所敷地内に、当社12カ所目となる物流センター(敷地面積:1万1,937㎡、建築面積4,543㎡)が竣工した。トヨタ自動車北海道・デンソー北海道・アイシン北海道などの中継物流を担い、保管・代行納入、海外輸入品の検査詰替え業務などを行う。主な取扱製品はミッション、CVT部品のオイルストレイナーやベアリングである。

建屋はトラック4台が入出庫できるステーションに加え、冬の積雪で積み降ろし作業が停滞しないようプラットホーム形式ではなく、建屋内に直接トラックが入り出庫できる設計である。さらに、ホイストクレーン1基を備え、照明はすべてLEDを採用し、フォークリフトも全台バッテリー式とした。

加藤社長は、開設式典で「カリツーの



遊休地を活用した貸コンテナルーム「スペースプラス三河安城」



カリツー九州 大分中津営業所

カリツー北海道 苫小牧営業所 物流センター

ランドを北海道に根付かせたい。そのため地域発展に力を尽くし、雇用も積極的に行う。さらに将来は札幌市近郊に第二・第三の拠点を置き、道内輸送の拡充を目指す」と語った。

また、7月27日には、愛知県西尾市に当社最大規模となる鉄骨造4階建の「西尾東物流センター」（敷地面積：3万1,698㎡、建築面積：1万8,702㎡、延床面積：4万3,124㎡）が竣工した。総工費43億円をかけた物流センターは、三河地区に分散していたアイシン・エイ・ダブリュの業務を再編・集約するもので、1日当たり150社のトラック850台が入出庫する一大拠点となる。

トラックステーションは39レーン、7,700㎡の荷さばき場は全体を屋根と壁で囲い、周辺への騒音と夜間作業による周辺への光害を抑止するとともに、構内に13台分のトラック待機所を設けて交通渋滞の発生を防止する。

当初は昼夜2交代で120名が勤務し、グループ会社の大和高速運輸も出張所を設けて40名体制で運用をサポートする。

加藤社長は竣工式で「西尾東は、当社

の全物流センターを合わせた総床面積の13%を占める。このスケールと機能を最大限に発揮して、安全で高品質の物流を提供し、当社の成長を加速させるとともに自動車産業および地域の発展に貢献していく」と力強く宣言した。

なお、この間に発表した当社の平成27年度(2015)決算では、営業収益454億7,500万円(前期比2.9%増)、経常利益13億9,700億円(同54.0%)の増収増益となった。大幅な増益を達成できたのは、景気が緩やかに回復する中で燃料価格が低下したことに加え、全社を挙げて物流の効率化に取り組んだ成果である。



竣工披露パーティーで挨拶する加藤社長



西尾東物流センター

コラム

多くの教訓を残した「西尾東物流センター」のトラブル

生産ライン停止を招いた現場の混乱

平成28年(2016)8月、当社最大規模の西尾東物流センターを立ち上げたが、この時、あってはならない物流トラブルを発生させた。

運用開始の22日早朝、多数のサプライヤーの工場から部品を満載したトラックが押し寄せた。これはドライバーたちが不慣れな大型物流センターでの待機や荷降ろしに時間を要すると見越し、到着時間を繰り上げたために生じた事象だった。

ところが、その数が受入能力をはるかに超え、余裕をもって設置したはずの39レーンのトラックステーションも、13台分の待機場も午前中に満杯となった。1階の荷捌き場では数十台の予備フォークリフトまで動員したが、通常は1車当たり30分で完了する荷降ろしが90分を要する超過密状態となった。

その結果、行き場のないトラックが建物を何度も周回し、ついには国道23号線まであふれ出した。これが翌日午後まで続き、西尾警察署から「このままでは業務停止命令を出さざるを得ない」と警告を受ける事態となった。

そのため顧客と緊急協議し、一部のトラックに物流センターを経由せず直接納入先に向かうよう指示し、あるいはサプライヤーの工場に引き返すよう要請した。こうして過剰流入を食い止めたが、顧客への部品供給は滞り、組立ラインの停止を招いた。これにより顧客の納入先では部品の欠品が生じ、多数の工場のラインが延べ30時間以上も停止する最悪の事態に発展し大問題となった。

反省と教訓を胸に全力で改善と正常化を

この間、西尾東のスタッフは、顧客とともにデータを集計・分析し、運営の正常化に全力を挙げた。混乱の最大要因は、処理能力を超える荷量の流入だが、それを荷捌きする技能員の習熟不足と管理者の異常事態への対応力不足も明らかだった。運用面での課題も浮き彫りになった。田原物流センターの立ち上げでは、扱う荷量を徐々に増やすことで無理なく対応できたが、西尾東では初日から一気に垂直立上げを実施。最後はマンパワーで「なんとかする」という甘い見通しが仇となったのである。

また、管理者たちには様々なリスクに対する問題意識はあったが、具体的な「潰し込み」が不完全だった。実際、徹底した「振り返り」を行った際には「あの時、こうしていれば…」と悔やむ場面が多々あった。

そして、リスクマネジメントの再構築を主眼に、技能員のシフトやオペレーションを再点検し、まず物流センターの稼働時間を24時間から20時間に短縮。さらに3階の保管倉庫、2階の空箱保管倉庫、1階の荷捌き場の連動性の向上に努めた。これらの取り組みに半年間を費やし、技能員の習熟度が上がるにつれて物流センター本来の機能を取り戻し、翌年2月に正常化活動はほぼ完了した。

この大規模な物流トラブルは、忘れてならない負の記憶であり、後世に伝え続けるべき教訓である。スタッフ並びに全社員は、この時に学んだ知見や顧客と連携・再構築した仕組みを共有し、他の物流センターの運用にも水平展開するとともに、同じ過ちを二度と繰り返さない心に誓った。

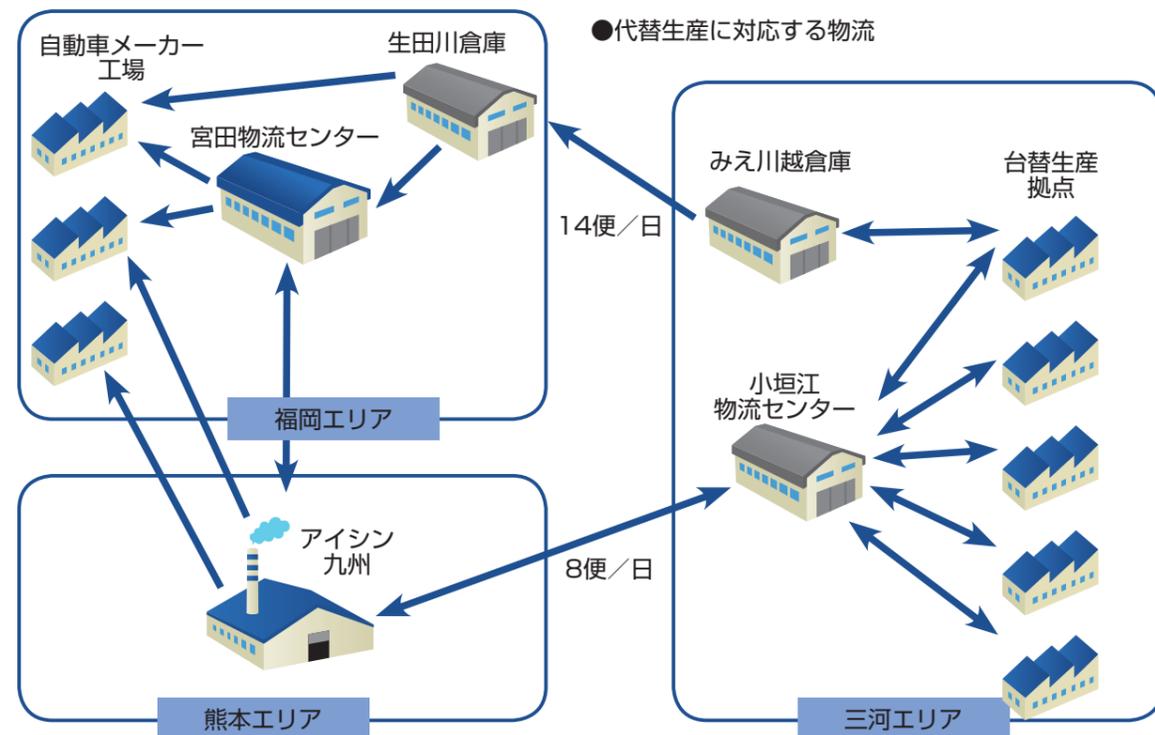


物流センターに入れず周回するトラック

止された。しかし、不満を漏らす者はいなかった。「アイシン九州の方々は、被災した自宅の片付けを後回しにして工場の復旧に汗を流している。緊急事態の今こそカリッが総力を結集して底力を発揮する時だ」

こうして長い夏が終わりかけた8月22日、アイシン九州の生産再開が宣言され

た。そして、8月31日に小垣江物流センターの全作業も完了して倉庫は空になった。そこにアイシン精機の生産管理部から思いがけない1枚の写真とともにメールが届いた。メールには4か月間、物流センターに常駐し、苦労を共にした感謝がつづられていた。さらに、アイシングループから当社に労いの言葉とともに感謝状が贈られ、



担当者に届いた顧客からの感謝メッセージ

いつもお世話になっております。
8/31 (9/1 7:00最終出荷) をもちまして、カリッ-小垣江を閉鎖致しました。
熊本地震発生後、急遽設置した中継地ですが、皆様のご協力により三河工場⇄アイシン九州の輸送拠点として役割を果たすことが出来ました。
カリッ-小垣江に出入りして頂いたトラック乗務員様、構内作業をして頂いたカリッの従業員様につきましては、心から感謝を致します。
また、アイシン九州の従業員様、熊本県の方が少しでも早く震災前の生活に戻れるよう、願っております。
メールにて恐縮ではございますが、カリッ-小垣江閉鎖のお知らせとお礼をさせていただきます。

多くの社員が使命の達成感に包まれた。

熊本地震から1カ月後の5月中旬、自動車業界に大きなニュースがもたらされた。当社の主要顧客のひとつである三菱自動車が、資本提携によって日産自動車の傘下に入ることになった。これによりルノー・日産・三菱グループは世界3位の巨大な連合を形成することになる。

また、10月には、トヨタ自動車とスズキが得意分野を相互に生かして競争力を高めるため資本提携を発表した。電動化や自動運転など次世代技術の開発競争は一段と激化し、自動車業界はまさに100年に一度といわれる変革期の只中にあった。

5 テレビ会議システムの運用開始

当社は、8月にIT環境の変化を踏まえ、汎用性・操作性・拡張性を高めるため、社内の情報共有基盤としてきたシステムソフトウェアをIBM社の「Notes(ノーツ)」からマイクロソフト社のクラウド型オフィスソフト「Office365」に移行させた。これに伴い、メールシステムを刷新し、新たに

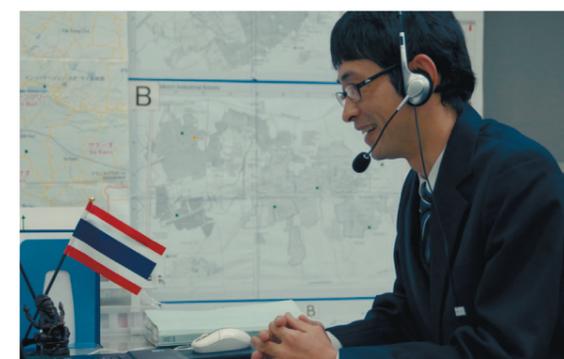
インターネットによるテレビ会議システムを導入した。

テレビ会議については、従来の対面方式を重視する社内意見もあったが、すべての面でスピードが要求される時代に移動時間やコストを削減でき、商談・会議・打ち合わせなど幅広く活用できるメリットは計り知れない。折しも、当社初の海外拠点となるタイ駐在所の開設準備が進められていたこともあって導入が決定した。

なお、当社の情報システム部では、顧客サービスの向上や業務効率化を目的に独自のシステムを開発するとともに、情報セキュリティを担当する専任チームも配置し、ネットワークに関わるリスク対応についても弛まなくレベル向上を図っている。

6 初の本格的な3PLによる物流改善

当社は顧客の物流課題を発見・分析して改善策を提示する「提案営業」に注力してきたが、大規模な物流業務を第三者企業に全面的に委託する「3PL(サードパーティー・ロジスティクス)」に至る事例はな



テレビ会議システムの導入

かった。それを実現するチャンスが訪れたのは10月のことである。

当時、機能部品を生産するトヨタ車体精工(略称:TSK)では、いなべ(三重県)・豊橋と高浜(愛知県)・各務ヶ原(岐阜県)の4工場で生産した部品を各工場が豊田市周辺の複数の納入先へピストン輸送していた。時間・コストともムダが多く、納入先でも受入業務が煩雑になっていた。

この状況を知った物流改善室はワーキンググループを立ち上げ、輸送頻度・便数・ルート・コストなどを詳細に分析。豊田地区の当社物流センターなどを中継基地に活用し、当社が納入先へ配送することで便数を削減し、大幅な合理化・省コスト化が図れることが分かった。TSKに分析結果を提案すると高評価を受け、納入輸送に関わる詳細なデータを提供された。ワーキンググループは、これをもとに綿密な輸送ダイヤを作成してテスト運行を開始し、時間・コスト・労力とも大幅改善した。

このプロジェクトを通じてTSKと密接なコミュニケーションを交わすようになり、タイの現地法人が抱える物流改善の立

案要請を受けたのを機に、当社は海外進出を検討することになる。

平成28年は、国際政治の大きなニュースが世界を驚愕させた。6月23日にはイギリスが国民投票でEU(欧州連合)から離脱することを選択した。大半の人々がEU残留派の勝利を予想していただけに、現地に拠点を置く日系企業にも動揺が広がり、Britain(英国)とExit(退出)を組み合わせた造語“ブレグジット”が流行語となった。また、11月9日には、米国次期大統領選挙で共和党のトランプ候補が勝利した。こちらも民主党のクリントン候補が優勢とみられていただけに、今後の日本への影響に関して様々な憶測が流れた。

7 カリッソー労組が機関紙や組合員証を発行

カリッソー労働組合は、組合員への情報発信とコミュニケーションを深めることを目的に、10月に機関紙『ほっと通信』を発刊した。

また、11月には、磁気カードの組合員証を発行した。この組合員証は、カリッソーグ



カリッソー労組機関紙機関紙『ほっと通信』



カリッソーダイアリーとポイントカード方式の組合員証

ループ会社の物販・サービスを利用するごとに一定のポイントが付与されるポイントカード方式である。例えば、光徳商事が運営するガソリンスタンド、刈通オートテクノでの車検・整備、千幸開発が販売する名産品購入などで利用できる。労組の組

合員であることを日常的に認識するツールであると同時に、ポイントカード方式によってグループ会社の売上にも貢献できる仕組みである。また、平成29年(2017)4月には、ダイアリーを作成し、組合員に無償提供した。

コラム

全国トラックドライバー・コンテストで「国土交通大臣賞」を受賞

10月22日~24日、茨城県の安全運転センターで「第48回全国トラックドライバー・コンテスト」(主催:全日本トラック協会)が開催された。その11t部門に愛知県代表として出場した刈谷北営業所の松井謙顕乗務員が「国土交通大臣賞」を受賞した。

このコンテストは、事業用トラックドライバーに求められる高度な運転技能や関係法令・車両構造に関わる専門的な知識を競い、他の模範となることで安全意識の高揚と交通事故防止に資することを目的に、昭和44年(1969)から毎年開催されている。

出場資格は、各都道府県トラック協会会員の在籍従業員として推薦され、優秀な勤務成績、過去3年間人身事故なし、過去1年間無事故・無違反でなければならない。

当社は第30回大会(平成10年)に初参加し、これまでに全国大会へ3名が出場したが上位入賞には至らなかった。大手運送会社では専任コーチを雇い、合宿して頂点を狙う企業もある。当社では通常業務を行いつつ1~2カ月

前から県大会に向けた訓練・学習を開始し、全国大会への出場が決まれば2~3週間前からそれに没頭する。当然、大会経験者の指導や営業所の全面的なバックアップが不可欠である。

今大会では142名(女性21名)が4t・11t・トレーラー・女性の各部門に分かれ、学科競技(法規・構造機能・運転常識)と実科競技(運転技能・点検)で知識と技を競った。松井乗務員は11t部門で第4位に入賞し、中小企業出場者の中で全部門を通じて総合得点で第1位を獲得し、「国土交通大臣賞」に輝いたのである。

表彰式を終えた25日、松井乗務員が加藤社長に入賞を報告すると、社長はその技能と努力を讃え、サポートを続けた職場の仲間をねぎらった。そして、カリッソーの名を全国に知らしめたことへの感謝を述べ「この喜びを本人とともに会社の皆で分かち合いたい。次にチャンスがあればもう一度出場して上位を目指して、また、指導者として後輩の育成にも尽力してほしい」とエールを送った。



実科競技のようす



表彰式



入賞を報告する松井謙顕乗務員

より機動的な組織でマネジメントを強化

1 次代に向けたマネジメント部門の強化

平成29年(2017)以降の世界を占う上で最大の関心事は、1月20日に就任するトランプ大統領の方針だった。打ち出されたのは「米国第一主義」の宣言であり、直後に環太平洋連携協定(TPP)からの離脱を表明した。オバマ前政権が掲げた国際協調路線から一変した方針転換に世界は驚愕した。

米国の施策が自動車業界に与える影響が懸念される中で、加藤社長はより機動的なトップマネジメントの執行に向けて組織変更に着手した。

まず1月には、新規事業室を営業企画室へ統合した。新規事業室は太陽光発電や光徳商事のコンテナルーム事業化などで実績を上げたが、一方でコア事業のリソース(車両や人財)を活かし、相乗効果を発揮できる新事業を模索していた。家具や家電の配送などがその一例だが、こうした業務を開拓するには様々なネットワークを持つ営業部門との連携が不可欠である。そこで営業企画室ではこうした業務も積

極的に手掛け、課題を抽出・改善しつつ事業の育成を図ることになった。

さらに4月には、総合企画管理部を「経営企画管理部」と名称変更し、新たに「経営戦略室」を設置して「企画管理室」との2室体制とした。企画管理室は、主に業績を分析して経営陣の判断材料となるデータを提供する。一方、経営戦略室は、従来のような改善レベルではなく、ドライバー不足・社員の高齢化・クルマの自動化やEV化による変革などの経営課題を長期的な視点で分析し、当社が進むべき将来像や改革推進のための方策を立案する。

こうした組織変更の背景には、「カリツーツビジョン2020」後に到来する次の10年を見据えた企業像の設計と新たな目標設定、さらにその道筋を示すという大命題があった。

5月には、平成28年度(2016)の決算が発表された。営業収益486億7,300万円(前期比7.0%増)、経常利益20億200万円(同43.3%増)の増収増益となった。ただ、増益要因は年金基金の解散に伴う社会保険料の減少と燃料費の下落によるコスト減

少によるもので、手放しで喜べるものではなかった。

2 ドライバー教育の充実

当社ではドライバー教育訓練の拠点として、愛知県安城市に「カリツース安全教育研修センター」を設け、体系的なカリキュラムに基づき、学科・実技の両面で新入研修や再教育を行っている。平成8年(1996)に愛知県職業訓練校として認定され、平成29年(2017)7月には運転者の適性診断機関としても登録した。

カリツースグループのドライバーは、全員が配属前にこのセンターで約3週間の自動車運転課程を受講し、これを修了しなければ業務に就けない。特に視聴覚教育には力を注ぎ、当社が独自に制作したDVDを使って、安全運転への意識向上、物流のプロフェッショナルとしての技術向上、輸送品質の向上意欲を醸成する教育を行っている。その一環として、この年の10月には本田技研工業が開発した「危険予測トレーニング(Honda動画KYT)」を導入。

他者との危険認識の違いや見落としなど、危険性に対する感受性の違いを自覚させ、学習するツールとして運用を開始した。

3 KENTS帳票の電子保管化

KENTS(KARITSU Electronic data processing New Total System)は、車両運用から倉庫管理・経理・人事・給与・経営分析などあらゆる情報処理を一元管理する当社の基幹システムである。6月にKENTSの基本ソフト(os)をNECからIBMに切り替えたのを機に、専用帳票を汎用紙に切り替えてコスト削減を図り、帳票の保管を紙媒体から電子データによる保管に変更した。これによりペーパーレス化を促進するとともに保管場所を大幅に縮小し、スペースの有効活用を図った。

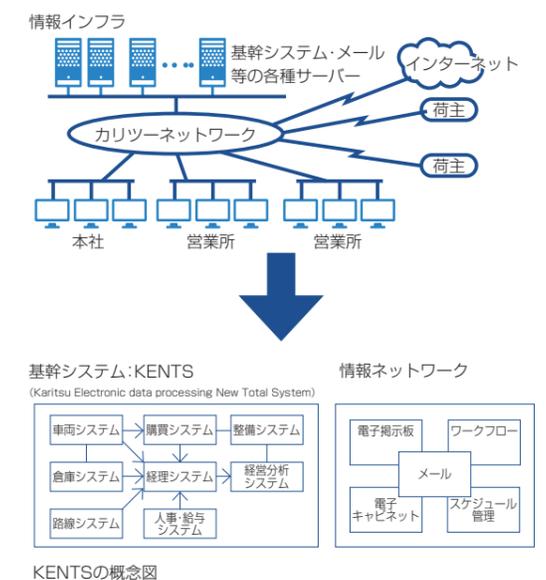


安全研修センターでの教育訓練



危険予測トレーニング(Honda動画KYT)
写真提供: 本田技研工業株式会社

●カリツース情報システム概要図



KENTSの概念図

4 九州北部豪雨への対応

7月5～6日にかけて対馬海峡に停滞した梅雨前線に湿った空気が流れ込み、線状降水帯が形成されて九州北部で記録的な大雨となった。2日間の降水量が7月の月間降水量を上まわった地区もあり、福岡県・大分県の一部で24時間降水量が観測史上1位を更新した。これにより人的被害の他、家屋の全半壊や床上浸水などが多発し、2,000人以上が避難した。

当社および協力企業、主要顧客の事業所に顕著な被災はなかったが、道路の寸断によって日産自動車のサプライヤー数社の部品輸送では大幅な迂回を余儀なくされた。それでも何とか輸送ルートを確認し、ラインストップを回避した。なお、当社では被災地の一日も早い復旧・復興を願い、義捐金を中日新聞社会事業団に寄託した。

このように毎年、大規模な自然災害が続発していることを背景に、11月、当社は事業拠点のある愛知県西尾市と災害時における「物資集積拠点に関する協定書」を

締結した。これは地震やその他の災害により西尾市内で被害が発生した場合、当社の一部施設を物資集積拠点として活用することを約すものである。

一方、7月28日には社有車として導入した、トヨタ自動車の燃料電池車「MIRAI」が本社に納車された。このクルマは水素と酸素の化学反応で発電した電気によってモーターを動かして走る電気自動車で、排気ガスなどの環境負荷物質を全く排出しないゼロ・エミッション・ビークル（ZEV）である。

5 外国人技能実習生の受け入れ開始

外国人技能実習制度は、日本の国際協力の一環として平成5年（1993）に創設された。開発途上国などの若者が企業や農家などと雇用関係を結び、実務を通じて技能を身につけ、帰国後に技能移転を図ることで途上国の発展に貢献する仕組みである。

かねてからこの制度に関心のあった当社は、平成29年（2017）に技能実習生の受

け入れを検討し、実施企業を訪問して実情を調査するとともに制度の主旨や制度運用について研究した。

注目したのは、技能の習得能力や勤勉さで評価の高いベトナム人の実習生だった。そして、技能実習生の仲介・斡旋・教育などを委託する監理組合については、マツダグループで実績を重ねている広島県の組合を選定し、細かな助言を受けながらベトナムで面接試験を実施した。

こうして12名の応募者から選抜した4名は、現地で日本語教育を受け、来日後は監理組合で日本の生活習慣などを学んだ。そして、面接試験から約7カ月後の11月から当社の広島地区の営業所でブレーキパイプの金属加工に従事した。担当者は多少のトラブルは覚悟していたが、その心配をよそに彼らは驚くほどの早さで作業のコツをつかみ、職場のパート社員たちとも打ち解けた。法律上、彼らは11カ月しか従事できないが、実習を終えて帰国する際には職場の全員がその別れを惜しんだ。

当社では1期生の実績を踏まえ、半年ごとに技能実習生を受け入れた。令和2年

（2020）現在、20名のベトナム人技能実習生が愛知・広島両県で物流管理・工業包装・金属加工に従事している。技能実習生たちが「この経験をもとに日本語をもっと勉強して、日本語検定試験の資格を取り、いつか日本でエンジニアになりたい」など将来の夢を語ったことは当社としても喜ばしく、その実現こそが社員一人ひとりの願いでもある。

6 中期計画「STEP UP 2020」を策定

平成29年度（2017）の第3四半期が終盤に差し掛かった頃、経営陣は第5次中期計画「カリッー躍進17」を総括し、次の3カ年計画を検討していた。業績は堅調で長期計画『カリッービジョン2020』の数値目標である年商600億円は年度末に2年前倒して達成できる見通しである。

これを前提に、次の3カ年を2030年に向かう準備段階と位置付け、「組織・働き方・意識」を改革しようとする機運が高まっていた。当社の主要顧客である自動車業界は、クルマの電動化や自動運転化など「100



北九州北部豪雨支援活動



MIRAI・プリウスPHV



外国人技能実習生と職場の仲間たち



年に一度の大変革」に直面し、自動車および部品メーカーはグローバル競争に打ち勝つために変容しようとしている。実際、12月には愛知県西三河の公道で日本初の無人運転の実証実験が行われ、未来の交通の在り方を人々に印象づけていた。当社もこの大きなうねりに適応しなければ将来の成長戦略を描くことはできない。

しかし、組織・働き方・意識改革は、どれをとっても一朝一夕で実現できるものではない。例えば、トラックドライバーの労働環境の改善は、中継地を設けて長距離輸送を低減したり、有給休暇の消化率を意識させるなど前進しているが、他産業と比較すると見劣りがする。倉庫や物流センターの業務も、自動搬送機やIT機器の導入によって省力化を図り、手作業を軽減していかねばならない。

これらの改善には相応の設備投資を伴い、作業効率と収支のバランスを取りながら企業規模にふさわしい体制を整え、社員の視点に立った働き方を推進しながら職場・会社を変革する必要がある。それはカリッサー単体で実現できるものではなく、グ

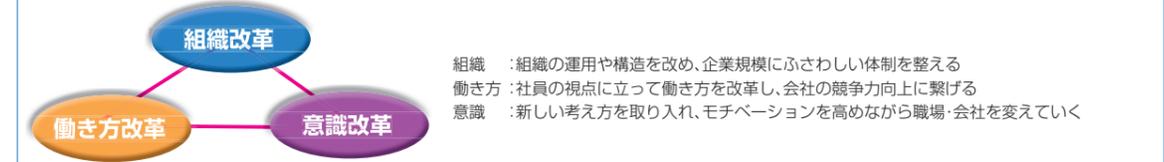
ループ会社や協力会社との連携が不可欠である。その一環としてグループ各社にも長期ビジョンの策定を要請し、確かな企業統治(ガバナンス)のもとでグループ各社が一体となって同じ方向を目指す体制の整備に着手した。

こうして第6次中期計画「STEP UP2020」(2018年～2020年)の骨子がまとまり、翌年1月に発表した。

この年は北朝鮮のミサイル発射実験がエスカレートし、我が国にもたびたび大きな緊張をもたらした。自動車業界では、エアバッグ大手のタカタが製品の異常破裂により世界中で大規模なリコールが発生し、6月に経営破綻した。また、12月1日に政府が天皇陛下の退位日を平成31年(2019)4月30日とすると発表した。これは前年夏に、ご自身が高齢と健康上の理由で天皇としての公務を果たすことが困難として、生前退位を希望する意向を表明されていたことによる。

3つの改革

今後もカリッサーが成長し生き残るためには、これまでと同様の取り組みやスピードでは到底及ばない
→組織・働き方・意識の3つの改革を推進し、経営基盤をより強固なものにすることで課題に挑む



コラム

モラルの向上を目指し「KARITSUあいさつ運動」を展開

当社は二十数年前から「EM(エチケットアンドマナー)作戦」という名称で、毎年4月、あいさつや服装、電話対応などを自己評価するマナーアップ活動を実施し、所定の成果が得られたことから平成18年(2006)を最後に活動を終了した。しかし近年になって事業所内でのあいさつや服装の乱れ、CS(顧客満足)アンケートの評価点数の低下など、全社的なモラル低下が指摘されていた。

そこで、今一度、社内のモラル向上を図るため、会社と労働組合が共同で準備委員会を発足させ、「KARITSUあいさつ運動」を展開することになった。活動主旨は、以下の通りである。

- ①あいさつの出来る明るい職場、良い社風づくりを目指す。
- ②上記企業風土の醸成により、会社のイメージアップを図る。
- ③「あいさつ運動」を基点とし、社員のモラルアップからスキル向上につなげる。

【取り組み内容】

- ①朝礼・昼礼の中での発声訓練を実施する。但し、「ご安全に」の言葉は必ず取り

入れ、今後カリッサー全体で共通の言葉として浸透させる。

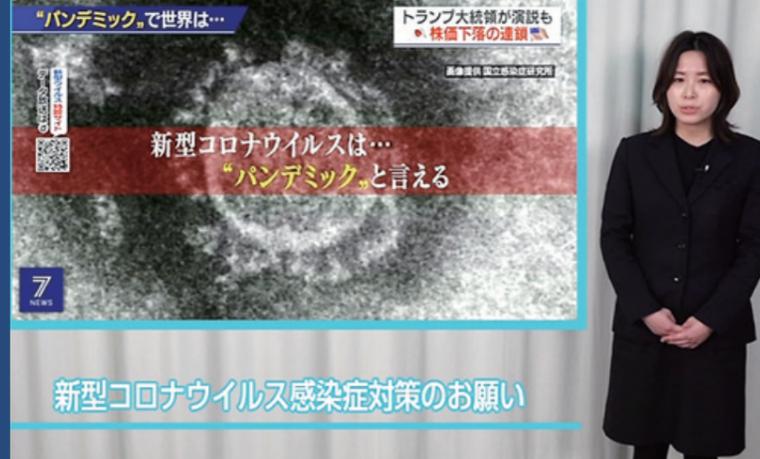
- ②全社・各会議体の終了時に「ご安全に」を復唱し、定着させる。
- ③事業所(事務所)のレイアウトを再検討する。事務効率・防災面・接客面を考慮し、現状可能な範囲での検討を実施。
- ④「あいさつ運動」を啓蒙するポスター、標語を全社員対象に募集。
- ⑤「あいさつ運動」促進活動。毎月第1月曜日の朝、全事業所玄関等で「あいさつ運動」を実施。
- ⑥電話対応マニュアルを作成し展開。
- ⑦「あいさつ」の出来る社員・事業所を評価し表彰。

そして9月4日に全事業所で「KARITSUあいさつ運動」を展開。朝礼・昼礼時や各会議体での発声練習、全事業所玄関でのあいさつ運動などに取り組んだ。また、社内で啓蒙ポスター・標語を募集し、標語の最優秀賞に「あいさつで育む 絆は現場の力」を選出した。なお、この活動は、以降も毎年実施されている。



あいさつ運動

最優秀賞のポスター



「カリッーだより」で感染予防を呼びかけ(令和2年4月)

第11章

「令和」の幕開けから 「コロナ・ショック」との闘いへ

▶ 平成30年(2018)～令和3年(2021)

自動車業界が電動化や自動運転化に向けた「100年に一度の大変革期」に直面する中で、当社は変化への適応と強固な経営基盤を築くため、組織・働き方・意識の改革を進めた。同時に、事業拡大に向けてタイに初の現地法人を設立して倉庫事業を開始。国内でも電子部品のニーズに応える電子デバイスセンターの拡充や当社初の自動倉庫を設置するなど、物流機能の高度化を推進した。そして、元号が「令和」となった最初の決算で、年商が600億円を突破し、「カリッービジョン2020」の目標を前倒して達成した。

ところが翌年に状況は一変した。中国から広がった新型コロナウイルスが世界に蔓延し、3月にはWHOが「パンデミック」を宣言。各国で緊急事態が宣言され、都市封鎖や移動制限により街角から人影が消えた。日本でも東京五輪・パラリンピックが1年延期、スポーツやイベントは軒並み中止、学校も休校という事態となり非常事態宣言が発令された。

経済・産業界への打撃は深刻で、消費は落ち込み、自動車業界も大幅な需要減少により各工場は減産を余儀なくされた。その影響はリーマンショックをはるかに超えると予想され、当社も荷量が激減し、雇用確保・経費の節減・人員配置の最適化に努めた。

各国の経済対策や移動制限の緩和によって秋から徐々に需要が回復し始める中で、当社は次の10年を見据えたグループ戦略「Vision2030」を発表。そして、令和3年(2021)1月に再び緊急事態が宣言され、世界の新型コロナ感染者が1億人を突破する中で当社は2月に創業70周年を迎えた。

海外進出と電子デバイスセンターの拡充

1 トップヒアリングの見直し

平成30年(2018)は好景気であっても物価が上がらない「適温経済」のうちに幕が開けた。前年は政府の経済政策などにより企業収益や雇用環境の改善が進み、消費増税の延期、東京オリンピック向けの設備投資、個人消費の持ち直しなどにより世の中の雰囲気も総じて明るかった。輸送業界は国内貨物輸送量が増加し、当社も自動車部品メーカーの生産拡大を受けて荷量増加の対応に追われ、各職場では繁忙の中で業容拡大の手応えを感じていた。

2月に発表した「2018年度会社運営方針」には、2020年までの3年間で達成すべき第6次中期計画「STEP UP 2020」が明らかにされ、『カリッービジョン2020』で掲げた売上600億円、経常利益36億円の目標達成に向けたラストスパートが始まった。

そうした折に、加藤社長は10年以上続いていたトップヒアリングの開催時期と運営方式の見直しを提案した。それまで

年2回(4月・11月)開催していたが「年度初めの開催では遅い。3月中に部の方針を議論して合意したい」との意向により3月の開催に変更する。また、社長が所課長から案件の報告を受けて講評する運営方式も十分に議論する時間が確保できず、工数の負担も大きいことから報告単位を課から部単位に改め、議論を重視する形式に改めた。

これによって、トップと各部長の間で率直な意見が交わされるようになり、意思決定が格段にスピードアップした。

例えば、安全性を最優先に当社トラックは高速道路での制限速度を75km/時としてきた。しかし、現場からは「流れに乗れない、追越が困難で安全面に不安がある」などの声があり(社内アンケートでも95%の乗務員が80km/時を希望)燃費悪化の懸念に関しても走行試験での検証から影響が寡少で、むしろ拘束時間短縮の効果があることから所長会・営業本部会・役員会審議を経て社長承認の上で全社総意での変更となった。



高速道路での制限速度を緩和

他にも、バックカメラの導入やトラックの仕様、倉庫作業の環境改善なども検討され、早期実現が図られた。

② 田原地区の体制強化

新年度がスタートして早々、当社はトヨタグループ各社が工場を展開する田原地区の物流拠点「田原物流センター」(愛知県田原市)に、新たにC棟(2階建、敷地面積:1万7,124㎡、建築面積:7,901㎡、延床面積:1万5,694㎡)が加わった。これは1年前から借りていた運送会社ユーネットランス(本社:豊田市)の田原物流センターをそのまま譲り受けたものだった。

前年に主要顧客のアイシン・エイ・ダブリュ田原工場は、海外向けオートマチック・トランスミッション(AT)の生産を増強するため、調達物流や製品の保管・輸送などの機能をアウトソーシングする方針を打ち出した。これに対応するため、当社は複数の外部倉庫のほか、真向かいにあるユーネットランス田原物流センターも借り受けたのである。



田原物流センターC棟

それから間もなくして、ユーネットランス側から物流センター売却の申し入れが持ち込まれた。立地は申し分なく、駐車場も大型トラック10台分あり、オートレーターなどの機械設備も備えている。担当の第一営業部は、賃貸から所有に切り替えることで生じるメリットとリスクを分析し、ユーネットランスと条件交渉を重ねた。そして、平成30年(2018)双方が合意に達し、買取が決定。機械設備の整備・補修を経て、「カリツー田原物流センターC棟」として新たな歴史を刻むことになった。

また、4月にカリツー東日本 岩手営業所(岩手県金ケ崎町)が、トヨタ自動車東日本 岩手工場やアイシン東北などの生産拡大に伴う物流需要に対応するため、同町内に新たな土地・建物を購入し移転した。敷地面積4,216㎡、事務所117㎡、テント倉庫260㎡、大型トラック12台、小型トラック1台の陣容である。同営業所は東北地域のネットワーク拡充に向け、5月18日から本格稼働に入った。



カリツー東日本岩手営業所

③ タイに初の現地法人を設立

4月24日、当社初の海外拠点として、タイ王国のチョンブリー県に現地法人「KARITSU LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD. (カリツーロジスティクス タイランド)」(資本金3,000万バーツ、代表:加藤正則社長、略称KLT)を設立した。クルマの電動化によって部品点数が減少し、国内での荷量拡大が期待できない中で、持続的な成長を目指して踏み出した一歩だった。

事前準備は入念に行われた。まず前年6月に「海外事業推進室」を設置して市場調査を開始し、12月には親日国で多数の日系企業が進出するタイ王国への倉庫業進出を決定。翌年(2018)1月、バンコク市バンナ地区に駐在員事務所を開設し、顧客ニーズや業界の実情、拠点候補地やビジネスパートナーなどを調査した。

そして、東部の湾岸に位置するチョンブリー県のアマタナコン工業団地に倉庫(3,600㎡)を借り、6月から保管代行業務を開始することになった。人員は本社か

ら1名を派遣し現地でマネージャーや作業員数名を採用し、本社でも2名がサポートする。

主な業務は、工業団地内にあるトヨタ車体精工の現地法人「シートメタルパーツ タイランド (SMPT)」が製造する自動車シートフレームの保管・入出庫作業である。ここではSMPTが日本から輸入した部品を開梱し、品番を確かめながら組立ライン向けの専用台車に詰め替えてSMPTの組立工場に送る。そして組立を終えた部品を一時保管し、SMPTの客先に配送する。事業登録は倉庫業のため、当面、配送は外部委託である。

KLTは8月から本格稼働に入り、11月には顧客・関係会社・役所など多数のゲストを招いて開業記念式典を行った。その冒頭で加藤社長は「国内の自動車部品物流で培ったノウハウをタイでも存分に発揮していく。倉庫の周辺には多くの日系自動車部品メーカーが立地することから新規受注の獲得にも取り組み、2年後には現地スタッフ30名体制を目指す」と語った。



駐在員事務所を開設した
オフィスビル(バンコク)



カリツー ロジスティクス タイランド
(チョンブリー県)



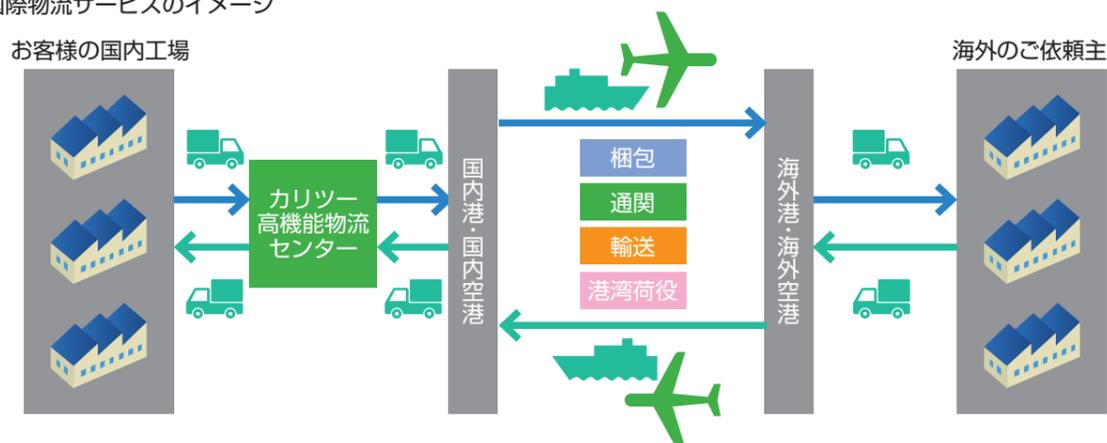
開業記念式典

受発注および入出庫管理システムは、当社独自のKENTS(英語版)を導入し、日本と同様の情報インフラのもとで効率的な運営を図る。そして3年後をめどに、梱包から通関、港湾荷役、輸送業務までノンストップで日本と海外拠点を結ぶ国際物流サービスの確立を目指す。

その一環として、令和2年(2020)4月1日、KLTと同じ建物内に運送会社「KARITSU TRANSPORT (THAILAND) CO.,LTD.(カリットトランスポート(タイランド))」(資本金1,000万バーツ、略称KTT、代表:加藤正則社長)を設立した。

KLTを設立して間もない5月、平成29年度(2017年度)の決算が発表された。営業収益は創業以来最高となる540億4,400万円(前期比11%増)を記録し、経常利益も28億6,600万円(同43.2%)の大幅増益となった。ともに年度目標を大きく上回る好決算で、果敢に設備投資する一方で業務全般の効率化の取り組みが実を結んだ。

◆国際物流サービスのイメージ



4 電子デバイスセンターの拡充

6月には仕事と社会の在り方に大きな影響を及ぼす労働法制の大改正が行われた。「働き方改革」関連法である。残業時間の上限に加えて罰則付きの規制も導入され、高収入の専門職を労働時間規制の対象から外す「高度プロフェッショナル制度」の創設も決まった。

同じ頃、電子デバイスセンター(愛知県安城市)では、当社初となる輸出入業務を開始した。これはアイシン・エイ・ダブリュ岡崎工場とユー・エムシー・エレクトロニクス(本社:埼玉県上尾市)のタイ工場を結ぶ中継基地機能を担うものである。

輸出業務では、当社が岡崎工場から約300品種の支給部品を集荷し、電子デバイスセンターで支給部品をパレットごとに揃え、通関に必要な申請書類を作成する。輸入業務では、タイ工場で実装された電子基板を電子デバイスセンターで受け入れ、必要な量を岡崎工場に納入する。

大きさも形も異なる多数の部品を間違

いなくセットし、パレットごとに品名・数量を書類に記載するのは容易ではない。外部に倉庫を借りてのテスト段階では人海戦術で対応したが、時間も手間もかかりすぎた。

そのため情報システム部が支援に乗り出し、集荷した基板や部品に付いている“かんぱん”をスキャナーで読み取って検品や書類申請に活用するなど、既存データを最大活用する仕組みをつくり、作業の軽減と効率化、通関書類と現品の完全一致(品質保証)を図った。

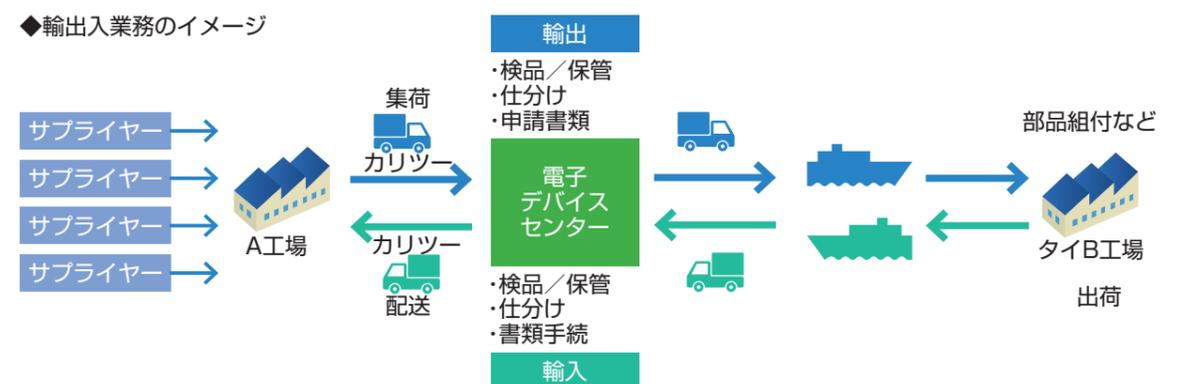
こうして定期的に到着する10パレット分の基板と部品(20フィートコンテナ1台分)の輸出入業務を一気通貫で処理する体制を整えた。8月、かねてより工事

中だった電子デバイスセンターB棟の拡張工事が完了すると、輸出入業務はここで行われるようになった。

拡張した建物は4階建て、敷地面積:6,288㎡、建築面積:1,838㎡、延床面積:6,410㎡(1階1,836㎡、2階902㎡、3階1,836㎡、4階1,836㎡)である。これほどの規模とした背景には、自動車の電動化に伴う電子部品の急増と東日本大震災を教訓とする大規模災害時のリスク分散の流れがあった。特に後者は、部品メーカーが震災時でも供給責任を果たすため、代替の難しい部品を一定量在庫することが慣例となり、そのために耐震・空調設備の整った倉庫が必要だったのである。

そのため、ここには最新の設計と設備

◆輸出入業務のイメージ



電子デバイスセンターB棟



電子デバイスセンターB棟 内部

が導入された。耐震設計や空調管理はもとより、床は静電気の防止処理を施し、保管棚は地震の際の落下防止扉を設置した。また、新たに設置したオートレーターは、台車の搬送が可能で、インバータ制御によって発進・停止が滑らかなうえ発電機と蓄電池も搭載している。さらに、指の静脈認証で入退室管理するセキュリティシステムも採用した。

愛知県にはこのような倉庫が少なく、当初は保管スペースを満たすには5年ほどかかる想定していたが、完成まもなく引き合いが相次ぎ、1年を待たずほぼ満庫となった。

5 西日本豪雨の発生と対応

6月28日から7月8日にかけて台風7号と梅雨前線によって西日本を中心に各地が集中豪雨に見舞われた。この間の総降水量は多くの地点で観測史上最大値を記録。各地で河川の氾濫・洪水・土砂災害が発生し、死者260人余、家屋の全壊6,800棟、床上浸水7,000棟など平成最悪の水害となった。

当社では人的被害はなかったが広島瀬野物流センター（広島市）の瀬野川に面した法面が崩落し、広島志和営業所（東広島市）では駐車中の10台の車両が浸水した。また、複数の社員の家屋が流出・床上浸水したため、応援要員5名を愛知県から派遣するとともに見舞金を贈った。

交通インフラの被害も甚だしく、国道2号線や山陽自動車道をはじめ幹線道路や高速道路の通行止めが相次ぎ、自動車メーカーへの部品供給が滞り、西日本や九州の組立工場では一時的に操業停止を余儀なくされた。

当時、営業所に勤務していた社員は、主要道路が寸断されたため九州便などは日本海側へ大きく迂回せざるを得ず、通常8時間で輸送できるものが15時間を費やした。しかも各所で大渋滞が発生し、300m進むのに3時間を要したこともあった。広島瀬野物流センターの前の道路でも長時間の渋滞が続き、トイレを貸りにくる人が後を絶たず、社員たちは見るに見かねて渋滞中のクルマに非常食を提供するなどした。

また、顧客も西日本や九州に点在する工場のライン停止を最小限にとどめるため、愛知県の本社に対策本部を設置し、部品を輸送中の各社に「いま、どのトラックが何を積み、現在どこを走っているか」1時間ごとに報告するよう要請した。

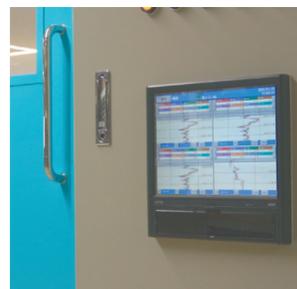
当社では、各ドライバーから入る電話連絡を取りまとめて対策本部にFAX送信したが、この作業は夜通し続いた。この時の経験から、翌年2月に各車両の位置情報をパソコン上でリアルタイムに把握できる「動態管理GPS」を全車搭載することになった。

懸命な復旧作業を経て、道路交通が正常な状態を取り戻したのは秋口になってからだった。こうした中で、6年前の東日本大震災の折に支援物資を提供された福島県の富岡第二小学校が、西日本豪雨で被災した広島市の矢野南小学校へ支援物資を送ることになった。そのボランティア輸送を申し出たのが、カリッ東日本郡山営業所である。

富岡第二小学校の児童の寄せ書きや手紙とともに支援物資を搭載したトラックは、広島志和営業所を經由し、リレー輸送で9月11日に矢野南小学校に届けられた。小学校では受入セレモニーを企画して、児童たちは満面の笑顔で心づくしの支援物資を受け取った。



指の静脈認証



温湿度管理



法面が崩落した広島瀬野物流センター



国道2号線の惨状



支援物資を小学校へ無償輸送

6 初の自動倉庫「みよし物流センター」

8月20日、愛知県みよし市で当社初となる自動倉庫を備えた「みよし物流センター」が稼働を開始した。この物流センターは、軸受(ベアリング)をはじめとする自動車・産業機械・建設機械などの部品を製造する日本精工の物流子会社NSKロジスティックスの愛知県内の物流拠点を集約したものである。

敷地面積：9,396㎡、建築面積：6,312㎡、建物は3階建(1階6,314㎡、2階353㎡、3階5,181㎡)で、延床面積は1万1,847㎡。3階の自動倉庫は省スペース化を図るため、天井いっばいの高さまで荷棚が設置され、最大1万5千箱の製品を収納できる。

日々の入出庫の指示は日本精工のシステムと連携し、みよし物流センターに直接送られる。棚入れ・棚出しはコンピュータ制御によるスタッカークレーンで自動化され、検品・梱包を経て、自動車部品メーカーや産業機械メーカーなどへタイムリーに納入される。



みよし物流センター

また、ここには非常用の大型発電機も設置され、災害での停電時でも自動倉庫のほかシャッターとエレベーターも稼働でき、部品供給を止めない配慮が施されている。

7 重原営業所跡地が総合住宅展示場に

重原営業所(愛知県知立市)は、当社が昭和39年(1964)に倉庫業へ進出する契機となった事業所である。保有地に古河電気工業の銅条(ラジエーター部品用)を保管するため本格的な倉庫を建設し「重原倉庫営業所」としてスタートした。その後、名称を重原営業所と改め長い歴史を重ねたが、建築基準法の改正により耐震基準に満たない建物となっていた。JR刈谷駅に近く6,700㎡超の敷地ではあるが周辺は市街化が進み、その活用法が経営課題となっていた。

当社の歴史を語る上で欠かせない地だけに土地を売却する選択肢はない。社長から立地を活かしたプラン提示を指示された総合企画室(現:営業企画課)は、ス



自動倉庫

ポーククラブ、燃料電池車の水素ステーション、高齢者住宅などを提案したが、いずれも一長一短で採用に至らなかった。

そして、平成29年(2017)1月の組織変更を機に営業企画室と第5営業部がこの案件を引き継ぎ、コンセプトを練り直した。導き出した方針は『地域社会・近隣企業への貢献、立地の優位性の最大活用、安定した収益』だった。新規事業を模索する中で多方面に声をかけると数社から引き合いがあった。そんな折、住宅展示場の運営会社から「住宅展示場として活用できそうな土地を探しているのだが」との問い合わせが舞い込んだ。

碧海5地域(刈谷市・知立市・安城市・高浜市・碧南市)には総合住宅展示場がなく、新設されれば地域住民や周辺企業の従業員の持ち家需要に応えられる。また、当社にとっても長期的な安定収益を図れる。これらを総合的に判断し、跡地を総合住宅展示場とすることに決定し、運営会社と跡地利用に関する契約を締結した。



ハウジングセンター全景

住宅展示場には、住宅メーカー12社の出展スペースを基本に、中央にはセンターハウスを配置した。センターハウスの一角には、当社の主要顧客で住宅展示場の近隣に本社機能を構えるデンソーとアイシン精機の住宅関連機器の展示スペースを設け、顧客の商品PRに貢献することとした。

住宅メーカーのモデルハウスの中には、自家発電によってエネルギー収支をゼロにする「ネット・エネルギー・ハウス」や設備機器をスマートフォンで操作できる「IoT住宅」など最新鋭モデルもあった。そして、敷地の一角に「カリッー倉庫業発祥の地」と記した記念碑を設置した。

こうして平成30年(2018)9月8日に「刈谷・知立ハウジングセンター」のオープニング式典が華やかに挙行された。現在、このハウジングセンターでは休日に様々な集客イベントが開催され、地域のランドマークとして親しまれている。



住宅設備機器の展示スペース

オープニング式典

倉庫事業発祥の碑

8 パートナーサポート室の新設

経営戦略室では、長期ビジョンの実現に向けた組織改革の一環として、業務を継続する上で重要性が高まっている協力会社の実情把握と良好な取引関係を維持するための専任部署が不可欠と考えていた。加藤社長もその必要性を重視し、「業務の6割を依存する協力会社は、当社にとって顧客と同じくらい大切な存在だ。さっそく専任部署を設置しなさい」と指示した。

当時、各地の輸送を担う協力会社は各営業所が個別に管轄していたが、業務によって取引形態が異なり、協力会社の規模も20名程度から100名を超える会社まで多種多様だった。何か問題が生じても営業所レベルで対応するため、詳細な事情まで本社は把握できていなかった。

そこで10月1日、管理本部に「パートナーサポート室」を新たに設置し、岡崎営業所の所長経験者を筆頭に3名の専任社員を配置。さらに各営業課に7名のサポートを担当する兼任1名ずつを配置し

て活動を開始した。

最初に着手したのは、営業所ごとに発注している協力会社の企業規模、協力会社に占める当社の荷量シェア、基本的な運賃の設定など基礎情報の収集である。専任スタッフは営業所だけでなく協力会社にも足を運んで実情を確認するとともに「何か困り事があれば、遠慮なくサポート室へ相談を」と声をかけた。

取り組みが本格化するにつれて、協力会社との信頼関係を維持するには、トップの経営判断を伴う事象も少なくないことが判明した。

例えば、協力会社が運賃の改定を希望する場合、営業所単独では判断できない。また、経済環境の変化で当社からの委託便が減少した場合、当社への依存度が高い協力会社は大きな影響を受けるため、当社便を削減してでも協力会社へ振り替えるといった支援が必要となる。こうした判断や予算執行は、長期的な信頼関係を重視する経営層しか決断できない。

実際、翌年には営業所ごとにバラつきがあった運賃の基準づくりや地域ごとの

運賃相場なども考慮した運賃改定が実施された。また、パートナーサポート室が各協力会社への委託数量を把握するとともに、GPSで動態管理ができる情報システムも整備され、迅速な対応が図れる体制が整った。

9 安全対策の強化

この年も交通安全の強化に向けた取り組みを進めた。まず8月に「安全運転ステッカー」を導入した。これはトラック後部に「右左折時の徐行または一時停止する」というステッカーを貼り、後続車に追突注意を促すものである。

当社では前年9月に発生したトラック左折時の歩行者を巻き込む事故を機に、全ドライバーに左折時の最徐行を徹底させた。すると後続車から嫌がらせを受けたという報告が相次ぎ、一般ドライバーに理解を求めるステッカーを制作したのである。

11月には、トラックにバックカメラを標準装備した。これまでも通行量の多い

構内やプラットホーム付けなど後方視界の確保が必要な業務ではバックカメラを装着していた。しかし、近年の高速道路事情の変化により夜間のサービスエリア駐車場の混雑が甚だしく、後方接触事故がたびたび発生していた。そのため、バックミラーでの確認を最優先に、停止してバックカメラで再確認する手順を浸透させると、平成30年に7件発生していた後方接触事故が翌年には1件に激減した。

平成30年も西日本豪雨や北海道胆振^{いぶり}東部地震などの自然災害が相次いだ。また、11月には日産自動車のカルロス・ゴーン会長が巨額の役員報酬を隠した容疑で逮捕され、連日マスコミを賑わせた。こうした中で、韓国で開催された冬季五輪で日本は過去最多のメダル13個を獲得し、9月の全米オープンテニスでは大坂なおみ選手が日本人初の四大大会制覇を成し遂げた。



カリッシー協力会管理者研修会(2018年12月)で挨拶する高木会長



安全運転ステッカー



車両室内バックカメラの映像

新時代「令和」とともに年商600億円突破

1 平野相談役お別れの会

平成31年(2019)1月31日、平野和一相談役のお別れの会が、刈谷市の産業振興センター・あいおいホールで営まれ、取引先やロータリークラブ、地元関係者など社内外合わせて620余名が参加した。

平野相談役は、刈谷市小垣江町に生まれ、同志社大学を卒業後、アイシン精機(当時:愛知工業)に入社し、10年後の昭和41年(1966)に当社へ入社(当時:刈谷通運)。平成元年(1989)に第6代代表取締役社長に就任し、バブル経済崩壊による景気後退期を強いリーダーシップと徹底した合理化経営で乗り越えた。

8年(1996)の創業45周年には、刈谷通運からカリツーへ社名変更し、本社社屋を刈谷市から安城市に移転。さらに現在の企業理念を制定し、事業を拡大するとともに堅実な経営で社業発展に貢献した。15年(2003)には第3代代表取締役会長に就任し、24年(2012)相談役に退き、30年(2018)10月19日に85歳で逝去した。

会には特別来賓としてトヨタ自動車の

張富士夫相談役と刈谷ロータリークラブの鈴木文三郎会長(総合建設業の角文社長)からお別れの言葉が寄せられ、張氏は青・壮年期に共にデンソー(当時:日本電装)の運搬改善やトヨタ自動車の物流部門の立ち上げに取り組んだ思い出などを披露した。

加藤社長も平野相談役の人間的魅力、現地現物主義や労働組合を尊重する経営などの思い出を語り、遺徳をしのんだ。

2 構造改革に向けた「3つのプロジェクト」

2月に経営陣は新年度の会社運営方針を発表した。そこには、短期的な利益追求ではなく長期的な視点で自ら“危機”を創造して企業発展への“機会”に変えること、注力すべきテーマとして『IT、環境、安全(品質)』が示されていた。さらに、人材確保や生産性向上など「質の向上」を図るための重点投資、「安全・安心」「省人化・省力化」「AI・IT」をキーワードに、職場環境の改善と顧客からの信頼向上を

目指す抜本的な構造改革を宣言した。

そして、これらの施策を推進する前段階として、前年の春に担当役員をトップとする3つのプロジェクトを立ち上げ、各チームは1年をかけて現状分析や課題解決に取り組んだ。

●安全・安心プロジェクト

第1~6営業部や間接部門から14名を選抜し、職場改善と災害時の事業継続計画(BCP)を検討した。チームは業務に潜むリスクを洗い出し、分類・優先付け・基準化に取り組み、喫緊の課題として「熱中症対策」に焦点を当てた。

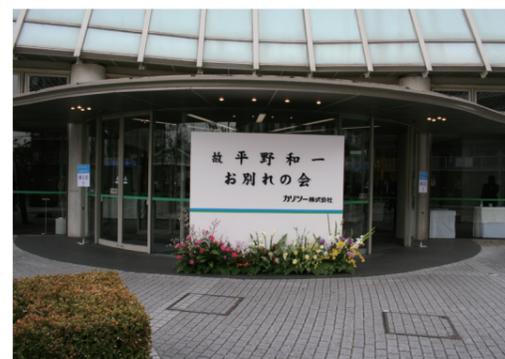
毎年のように猛暑に見舞われる中で職場によっては過酷な環境となる。その対策として平成31年(2019)4月9日、厚生棟で社内向け「暑さ対策に関する展示会」を開催し、フォークリフト用小型涼風機やファン付き上着などを展示し、各事業所の作業環境改善への早期取り組みを呼び掛けた。また、災害による停電時の倉庫機能復旧に向けた対策として非常用発電機を調査し、停電規模に応じた発電機の導入検討を役員会に提案した。

●省人化・省力化プロジェクト

物流センターや倉庫などの関連部署から13名が選抜され、仕分け・配送業務の改善を担う「中継チーム」と入出庫業務の改善を目指す「倉庫チーム」に分かれて課題に取り組んだ。

「中継チーム」の業務分析で浮上したのは、物流・倉庫業は顧客のニーズに即応するため多くの作業が熟練技能で支えられているという実態である。例えば仕分けの現場では、通い箱から段ボール個装に詰め替えるため人手がかかり、効率よく積載するため空箱も利用する職人技で荷姿を調整している。製品の品番も顧客によって異なり、標準化するには顧客の協力なくしては実現できない。

「倉庫チーム」も入荷→格納→取り出しという一連の流れを工数削減した上で標準モデル化し、水平展開できないか試行したが、レイアウト変更を伴うロボットやコンベア導入が難しい事業所も数多く、実現には及んでいない。両チームともトライ&エラーを繰り返しつつ有効な対策を模索し続けている。



平野相談役お別れの会



作業環境改善品展示会



自動搬送機器の検討

●AI・ITプロジェクト

情報システム部・営業部門・物流センターから13名を選抜。関連セミナーへの参加や導入先進企業への訪問を重ね、AIやITを業務改善に活用できる可能性を探った。導き出したコンセプトは「手作業や職人技を機械に置き換えて質の向上を図ること」である。

具体案として、①AI画像認識による品質保証(目視検品からの脱却)、②AI・IT活用による運行経路の最適化(熟練者によるダイヤ運行からの脱却)、③AI-OCR(光学文字認識)&RPA(ソフトウェアロボットによる定型業務の代行)による入出庫伝票の自動取り込み(手入力からの脱却)、④AI翻訳の活用を一部の部署で試験導入して検証・評価し、役員会に報告した。

しかし、経営陣からは「部分的な改善ではなく、入庫システム全体の将来像を描いた上での提案を」との指摘があり、継続的な研究と検討を指示された。



AI画像認識による品質保証(活用例)

③トラック動態管理システムの導入

当社ではトラック運行管理のレベルアップに向けて情報通信技術によるスマート化に取り組んできたが、2月に「トラック動態管理システム」を導入した。これはGPSによってパソコン上で各車両の位置をリアルタイムで把握・管理するシステムである。

導入の動機は、前年夏の西日本豪雨の際に通常のダイヤ運行が維持できず、各車両の位置を把握するために大変な労力を費やした経験によるものだった。当時、ドライバーは1時間ごとに営業所に連絡を入れ、配車係がそれを一覧にして顧客に報告し、届け先の各工場では部品の到着時間を予測して生産ラインの稼働調整を図った。

それが動態管理システムの導入によって車両の位置情報が連絡業務なしで把握できるため、ドライバー・配車係双方の負担が大幅に軽減された。実際、この年10月に上陸した台風19号で中部地方から東日本一帯の交通網が寸断されたが、西日



トラック動態管理システム

本豪雨のような過大な負荷は生じなかった。また、客先に1日40便ほど配送する近距離輸送でも、突発的な事故・渋滞・通行止めなどが生じた場合の顧客への連絡や対応が迅速さを増し、サービス向上につながっている。

さらに3月にはIPトランシーバーを全拠点に配備した。緊急災害時の通信手段として各拠点に衛星電話を配備しているが、衛星からの電波を直接受信するため原則屋外での通話など使い勝手に難点がある。そこで、通信事業者の専用回線を利用して、データ化した音声を取り取りするIPトランシーバーを追加配備したのである。地震や津波などで専用回線の基地局が被災した場合は、衛星電話で対応するという二段構えの備えとした。

④改元とともに営業収益(売上高)600億円突破

5月1日には新元号が「令和」と発表された。これにより平成31年4月30日をもって今上天皇が退位し、5月1日(即位の日)

に皇太子が新天皇となる。そして、4月から5月にかけて10連休となったゴールデンウィークは、新時代の幕開けを祝福するムードに包まれた。

平成30年度(2018)の業績を集計すると、営業収益600億8,500万円(前期比11.2%増)、経常利益も32億1,100万円(同12.0%)となり、ともに創業以来の好成績となった。これは主要顧客であるデンソーグループやアイシングループなど自動車部品メーカーの海外向け製品出荷が大幅に拡大し、当社では急増する荷量に対して物流センターや営業所、ドライバーなどが一丸となって即応したことが奏功したからである。

この結果、2018年度目標(売上高550億円、経常利益30.3億円)をクリアするとともに、長期ビジョン『カリツービジョン2020』で掲げた数値目標「2020年度の売上高600億円」を2年前倒して達成した。



IPトランシーバー

5 通関業許可を取得

6月には国交省の「貨物自動車運送事業輸送安全規則」が改正され、ドライバーによる荷役・附帯作業の記録が義務付けられた。

そして、同月に当社は名古屋税関長より「通関業許可証」を取得した。通関業は、他社の依頼を受けて、貿易に関わる輸出入の申告・関税の納付・書類の作成など各種通関業務を代理して行う。前年4月のタイ進出に続き、海外と日本を繋ぐ国際業務を行う上で通関業許可証は大きな強みとなる。今後は日本国内での保税蔵置場の設置や手続きの簡略化が可能となるAEO(特定通関業者)の取得を目指す。

続いて7月には「第二種利用運送事業許可」を取得した。貨物利用運送事業には2種類あり、第一種が物流センターから工場などへ流通の一部の輸送を手配する。これに対し、第二種は海外から国内へ輸入される荷物を、海外の出荷場から国内の配達先まで輸送するため、海外ト

ラック業者・貨物船・国内トラック業者まですべてを一貫して輸送手配できる。これにより国際物流業務に幅広く関わるができるのである。

また、8月には「産業廃棄物収集運搬業」の許可も取得した。

9月には、日野自動車車両の購入累計が3,000台に達した記念式典が名古屋マリオットアソシアホテルで開催された。式典では、日野自動車グループから感謝状・ブロンズ像・1/20スケールのカリットトラックの模型とともに、カラーラハイブリットの目録が贈呈された。この時点で、当社が保有するトラックは997台である。



日野自動車の購入累計が3,000台に



名古屋税関から通関業許可証を受け取った加藤社長、右は名古屋港コンテナふ頭



名古屋港コンテナふ頭

6 ネットワークをより密に高機能に

顧客によりきめ細かな物流サービスを提供するため、この年も積極的に拠点拡充を図った。まず4月1日には福岡県苅田町の出張所を「苅田営業所」に格上げした。

4月3日には、東端物流センター(愛知県安城市)に倉庫を増設した。これはデンソー安城製作所のEHV用製品の保管、デンソー幸田製作所の空箱清掃作業、興国インテックのゴムホースの出入庫作業を目的に建設したもので、規模は建築面積:3,323㎡、延床面積:5,164㎡(1階1,845㎡、トラックヤード1,474㎡、2階1,845㎡)である。

7月5日には、安城市内の「西尾営業所」を西尾東物流センターの南隣接地に新築移転した。2階建の建物は延床面積:253㎡と小規模だが、敷地面積は1万2,544㎡の規模で駐車場を整備した。これは主要顧客のアイシン・エイ・ダブリュのニーズによるもので、物流センターと一体化して、より迅速・高品質なサービスを目指す。

8月1日には、群馬県太田市に「群馬営業所」を新たに開設した。これまで当社は愛知県で生産されるデンソー製品をSUBARU(スバル)群馬製作所の3工場へ直納していたが、大規模な自然災害が発生した際の供給途絶を防ぐため、SUBARU付近への中継地点の設置を要請された。そこでリスクマネジメントとドライバーの休息所を兼ねた拠点を新設し、顧客ニーズに応えることにしたのである。

11月1日には、カリッソー東日本が、米沢市のビルの一角に山形出張所を開設した。これは自動車の安全予防製品を生産するデンソー山形の業務拡張に対応するサービス向上や仕入先・協力企業への拡販など、さまざまな営業・調整活動を行う役割を担うものである。

さらに11月には、約31億円を投じて岡崎物流センター(愛知県豊田市)の倉庫面積を2.2倍の3万1,483㎡に拡張する工事が始まった。背景には、主要顧客のデンソー安城製作所が電動化領域のグローバルマザー工場と位置づけられたからである。同製作所ではハイブリッド車向け



東端物流センター(左が新倉庫)



移転した西尾営業所

のインバーターやモータージェネレーター、マイルドハイブリッド用の電池パックなどのキーコンポーネントを生産しているが、翌年6月には製作所内に「電動開発センター」が開設され、先行開発から試作、実証、量産ラインの立ち上げまで一貫して行う。これに対応するため、令和2年(2020)12月完成を目途に拡張することになった。

7 カリッソーグループ労働組合の結成

令和元年(2019)11月17日、カリッソー、カリッソー東日本、カリッソー北海道、カリッソー九州の4つの労働組合が合同で、新たに「カリッソーグループ労働組合」を結成した。これは単一労組ではなく、カリッソーおよび3グループ会社の各労組は独立して活動し、その上部組織として「カリッソーグループ労働組合」が位置する。組合員は約2,800人、初代の中央執行委員長には鈴木孝信カリッソー労組執行委員長が兼務することになった。

これまで鈴木委員長は、グループ会社

の労組幹部や組合員と勉強会などを通じて親交を深めつつ意見交換や情報共有を図ってきた。そして、時代が大きく変化する中で、同じカリッソーグループの一員として共に発展していくには、各労組がより密に連携していく必要性を感じていたのである。

今後、4社の労働組合は、カリッソーグループ労働組合のもとで、さまざまな活動や行事を協力して実施していく。

この年は、10月1日に消費税が5年ぶりに8%から10%へ引き上げられた。また、スポーツ界では20歳の渋野日向子選手が全英女子オープンで優勝する偉業を成し遂げ、秋に日本で開催されたラグビーワールドカップで日本代表が8強入りを果たし、「ONE TEAM」が流行語大賞に選ばれた。



カリッソーグループ労働組合結成大会



コラム

全国フォークリフト運転競技大会で初優勝

9月29日、埼玉県トラック総合教育センターで開催された「第34回全国フォークリフト運転競技大会」(主催:陸上貨物運送事業労働災害防止協会)で、愛知県代表として出場した刈谷物流センター混載課の塩澤 純乗務員がみごと初優勝した。

この大会は、競技を通じて遵法精神と安全意識の高揚や運転知識と技能の向上を図り、職場における安全作業の確立と労働災害防止に資するために行われている。出場資格者は、都道府県支部の会員企業の従業員で、勤務成績が優秀、過去1年間にフォークリフトまたは自動車による事故がなく、3年間で人身事故を起こしていない者である。

競技種目は、学科(配点300点)・点検(100点)・運転(600点)の3種目で競われる。競技には「一般の部」と「女性の部」があり、当社は昭和61年(1986)の第1回大会から出場し、過去に全国大会で3位、女性部門で準優勝した実績がある。

今大会には前年を大きく上回る614名(女性27名)が出場し、全国の精鋭たちがハイレベルな闘いを繰り広げる中で、塩澤乗務員は2位に15点の大差をつける総合得点976点で優勝した。その陰には前年の全国大会で5

位となった自身の執念と職場を挙げたバックアップ体制があった。県大会の前には、待機・休憩時間に構造や法規制に関するテキストを読み込み、自宅でも家族の協力を得て勉強に励んだ。職場では全国大会の2週間前から定期便の業務を外し、指導員とともに準備に集中した。特に運転種目では、構内に模擬運転コースを設置して繰り返し練習した。

大会に使われるフォークリフトは3社のメーカーから提供されるが、どれを運転するかは当日の抽選で決まる。そのため、メーカーごとに異なる点検箇所や操作感覚を覚えるため、ディーラーや教習所に出向いて体感した。塩澤乗務員が主催者のインタビューで「みんなで勝ち取った優勝」と語ったのは、まさに本人の実感だった。

優勝報告を受けた加藤社長は、ことのほか喜び「自動車部品の輸送に携わるカリッソーにとって、全国優勝はこの上ない名誉」と彼の健闘を讃え、指導員・職場・家族の労をねぎらった。全国優勝の反響は大きく、数社の顧客から「当社の運転員に指導してほしい」という依頼が寄せられ、遠くは九州まで出向いてその知識と技能を披露している。



運転種目では600点満点を叩き出した

加藤社長と喜びを分かち合う塩澤乗務員

新型コロナウイルス大流行の試練と奮闘

1 次の勝機をつかむために

例年にない暖冬で迎えた令和2年(2020)1月11日、本社厚生棟では、経営幹部やグループ会社トップ、労働組合三役、課長・職長以上の社員が一堂に会し「カリッグループ新年役付者初会議」が開催された。挨拶に立った加藤社長は、前年10月の消費増税を契機に製造業や輸送業の潮目が変わったとされる消費動向や荷量の減少に警戒感を示しながらも「必ず勝機はある」として、売上拡大に向けた100億円規模の投資計画を明らかにした。主な柱は以下の4項目である。

- 1) 第2の海外拠点として輸送を担う「カリッ・トランスポート・タイランド」(略称:KTT)を3月に設立し、倉庫業のKLTと連動させてタイの海外事業の本格始動を目指す。
- 2) 顧客の事業拡大に対応する「西尾北物流センター」の建設工事を計画通り6月に竣工させる。
- 3) 11月を目途に「岡崎物流センター」の拡張工事を完成させる。



新年役付者初会議

- 4) 「安城南営業所」のテント倉庫を解体し、翌年春を目途に新物流センターを建設する。

これらは、クルマの電動化や自動運転に伴う電子部品の増産ニーズに即応するとともに、国内需要だけでは持続的な成長が望めない自動車産業の未来を見据えた戦略的な投資計画である。

ただ同じ頃、自動車産業の一大拠点である中国・湖北省武漢市で発生した「原因不明の肺炎」が静かに広がっていた。1月15日には肺炎の原因が「新型コロナウイルス」によるものと特定され、翌日には日本でも初の感染者が確認された。23日に中国政府が武漢市を都市封鎖すると、各国はチャーター便で自国民を帰国させたが、それでも多くの国々ではインフルエンザと同様の地域的な感染症と捉え、中国のコロナ禍は「対岸の火事」でしかなかった。



新型コロナウイルスによる緊急事態宣言(中部経済新聞)

2 パンデミックの衝撃

国内の空気が変わったのは、2月初旬に横浜港に停泊中の大型クルーズ船ダイヤモンド・プリンセス号で集団感染が判明し、政府が対策本部を設置してからである。同月末には安倍首相が感染拡大防止のため、大規模イベントの自粛や小中高校の全国一斉休校を呼び掛け、国民生活は一変した。

3月には春の選抜高校野球大会が中止に、さらに東京五輪・パラリンピックの1年延期が決定。4月には全国に緊急事態が宣言され、人との接触8割減を目標に多くの企業が在宅勤務に切り替え、人々は外出を自粛し、幅広い業種の店舗が休業に追い込まれた。新型コロナウイルスは、感染のメカニズムが不明で、治療薬やワクチンの開発には相当の期間を覚悟する必要がある。

世界では中国からイタリアに感染が飛び火し欧州全域に拡大、米国でもニューヨーク州を中心に感染者が急増した。そして、3月11日にはWHO(世界保健機



東京五輪・パラリンピックは1年延期に

構)が「100カ国以上で10万人超の感染者が確認された」として「パンデミック(感染爆発)」と判定し、2日後に米国が国家非常事態を宣言した。各国で都市・国境の封鎖が相次ぎ、厳しい外出制限の中で観光地や街から人影が消えた。

世界経済への影響も甚大で、3月16日にニューヨーク株式市場が史上最大の2,997ドル安を記録し、その後も歴史的な乱高下を繰り返した。各国は緊急利下げや莫大な資金を投入して経済の悪化を食い止めようとしたが、4月14日、IMF(国際通貨基金)が「2020年の世界の経済成長率は前年比3%減(2月での予測は3%増)となり、世界大恐慌以来の危機」という予測を発表。20日には移動制限による燃料需要の激減でWTI原油先物価格が史上初のマイナス価格(買い手が無い)という異常事態となった。



外出自粛で人もまばらな東京駅前(4月5日)

3 社員の感染防止を第一に 対策を本格化

当社は2月に各部門の幹部・担当者が情報を共有し体策を協議する「新型コロナウイルス対策会議」を立ち上げ、当初は毎日開催した(その後、週3回→週1回に変更)。「今回のウイルスは、平成15年(2003)に流行したSARS(重症急性呼吸器症候群)に比べて感染力が強く、日本への影響も深刻だ。様々な情報が報道され、荷主の危機感にも温度差があるが、早めに早めに対策を立て、状況の変化に即応できる準備をしよう」というのが経営幹部の共通認識だった。

そして「新型コロナウイルス感染症対応マニュアル」(第1版)を作成するとともに、「カリッーだより」でも、全社員に出勤前の検温・手洗い・アルコール消毒(ドア、パソコン、トラックやフォークリフトの操作部など)・マスク着用を励行するとともに、3密(密閉・密集・密接)の回避や換気、一定の対人距離を保つ習慣づけを呼び掛けた。これらの対策は政府の専門

家会議による感染予防策が更新されるごとに強化した。

3月には、社員が遺伝子レベルで陽・陰性を判定するPCR検査が決まった時点で、社長も出席して「緊急対策本部会議」を開催し、社内および取引先への対応手順を取り決めた。

また、社内で感染者が発生した際の自衛手段として、自前の消毒班を組織し、市販の防護服や消毒剤散布機器を用意した。そして、消毒訓練の様子をビデオ撮影して各営業部に配信した。これらの対策が社内周知されるに伴い、ウイルス感染症に対する緊張感が高まっていった。

こうした中で4月1日に行われた入社式では、51人の新入社員や役員をはじめ出席者全員がマスクを装着して式に臨んだ。また、社員研修でも、検温・マスク・アルコール消毒を徹底して実施するなど、新型コロナウイルスに対応する新しい生活様式や働き方の定着に努めた。



入社式でも新入社員研修でもマスク着用を励行



4 自動車産業への影響と当社の対応

感染の拡大を防ぐため、中国政府が真っ先に封鎖した武漢市は、自動車および部品メーカーが集積する工業都市である。日系企業も数多く進出し、封鎖によってサプライチェーンが寸断されたことで各企業が対応に追われた。しかし、それ以上に影響が大きかったのは各国政府が行った移動制限による“消費需要の蒸発”である。外出制限令によって自動車販売店から客足は遠のき、中国・欧州・米国の自動車工場は軒並み減産や操業停止に追い込まれた。

国内の自動車メーカーも当初はウイルスの感染拡大を防ぐため一時的に生産を縮小したが、次第に世界的な需要減による生産調整の色合いを濃くした。そして、3月下旬から生産ラインの一時停止や操業時間を短縮する工場が相次ぎ、4月になって全メーカーに波及した。日本自動車工業会は「2008年秋に起きたリーマン・ショックに比べて、コロナ・ショックは回復の牽引役が不在で先行きが見通せ

ない。部品メーカーにも大きな影響が出る」と危機感をあらわにした。

これを裏付けるように、主要顧客である部品メーカーが発表した決算は大幅減益となった。また、例年なら3月期決算の上場企業は大型連休明けに本決算と来期予想を発表するが、海外拠点の集計が遅れ、感染の収束も見通せないために多くの企業が発表を延期し、来期予想を見送った。

これらの影響は部品物流にも如実に表れ、当社では2月末から荷量が減少し始め、日を追うごとに顧客の工場稼働率が低下し、減便を余儀なくされた。さらに4月になると完成車メーカー・部品メーカーの工場が全面操業停止へ踏み切る工場が続出し、当社の物流センターや倉庫の現場は、みるみる活気を失っていった。この間、残業の削減、備品購入の先送りによる経費削減、職場の改善活動によるムダ取り、他事業所への応援スタッフ派遣による配置調整、一般貨物の取り扱いの営業強化などに注力したが、5月にはさらに状況が悪化。乗務員・技能員・事務職



新型コロナウイルス感染症対応マニュアル

とも人員の適正化を図るため、有給休暇の消化奨励や大幅な休業シフトを実施した。

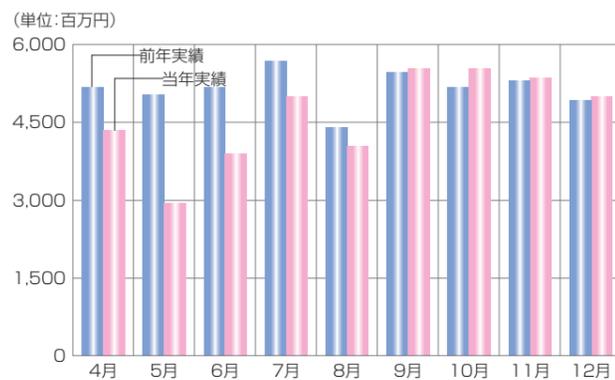
政府は蔓延するコロナ禍を「国難」と位置づけ、4月7日に史上最大規模となる財政支出48兆円、事業規模117兆円の緊急経済対策を打ち出した。このうち最も大きな比重を占めたのが「雇用維持と事業継続」のための支援である。雇用調整助成金の比率引き上げと期間延長、実質無利子・無担保の融資、国税・地方税・社会保険料の納付猶予をはじめ、中・小規模事業者には新たに「持続化給付金制度」を創設し、さらに全国民を対象に1人10万円を給付する「特別定額給付金」を実施した。

当社は、事業所によっては社員の半数近くが休業せざるを得ない状況にあり、雇用確保のため雇用調整助成金を申請した。ただ、助成金の増額措置に伴い、給与・手当の70%補償から100%補償へ引き上げられたことから、休業する社員の不安はやわらいだ。

このような状況の中で、5月に発表した

第93期決算（平成31年4月～令和2年3月）では、営業収益が617億6,600万円（前期比2.8%増）、経常利益は31億9,700万円（同0.4%減）の増収減益となった。増収の要因は、既存顧客の輸送拡大ニーズへの対応、物流センターの高機能化、積載効率の向上などが奏功したもので、一方で慢性的な労働力不足に伴う人件費の増加や直近のコロナ・ショックに伴う貨物輸送の急減などが減収の要因となった。

そして、6月になるとさらに当社の荷量は減少し、これに伴う休業率が大幅に増加して状況は一段と悪化した。



令和2年 月別売上高の推移

コラム

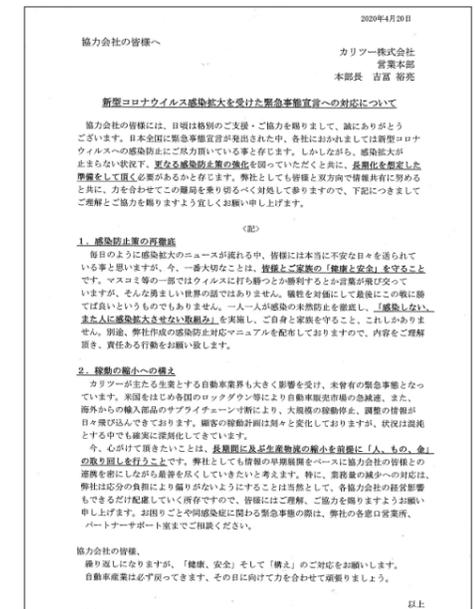
協力会社あつてのカリツーグループ

自動車産業は必ず戻ってきます
力を合わせて難局を乗り切りましょう

当社が顧客の稼働縮小に伴う減便調整の中で、最も腐心したのが協力会社の理解と協力である。ある営業所の長距離輸送便は、3割が自社便で7割を協力会社のトラックが支えている。文字通り協力会社あつてのカリツーグループである。しかし、通常100便/日を運行していた長距離便が4月には20便減少した営業所もある。また、部品メーカー・完成車メーカーの工場ごとに稼働縮小の度合いや期間が異なり、操業停止が長引く工場を主な荷主としている協力会社ほど経営へのダメージは大きい。

例年ならこのような状況を「カリツー協力会社総会」で説明して理解・協力をお願いするのだが、令和2年の総会は感染リスクとなる3密を避けるため、会長・理事による最小規模での開催にとどめた。そのため、加藤社長と担当役員の吉富営業本部長は、パートナーサポート室のスタッフとともに、各協力会社を直接訪問した。そして、当社の状況を説明するとともに協力会社の状況を聞き取り、場合によっては自社便の削減率を高めて協力会社の便に割り当てるよう営業所に指示した。

また、4月20日には『協力会社の皆様へ』と題した手紙を送付し、情報の早期提供や協力会社の経営影響への配慮に努めることを約束し、「自動車産業は必ず戻ってきます。力を合わせて難局を乗り切りましょう」と結んだ。これに対して「お気遣いに感謝する。経営層の方々の訪問に非常に勇気づけられた」と謝意を表す会社もあった。



協力会社への手紙

5 「カスタマーロジセンター70」発足

当社の売上比率は自動車関連の輸送が98%を占め、引越サービスを含む一般貨物輸送は2%に過ぎない。しかし、クルマの電動化・自動化に伴う部品点数の減少によって、将来の部品物流の減少は避けられない。そのため企業体力のあるうちに新たな事業の柱を育成することが重要課題となっている。

その一つが一般貨物輸送の拡充である。当社ではこれまで引越サービスで培った家具・家電の梱包・輸送・据付などのノウハウを活かし、家電量販店や家具チェーン店に働きかけ、個人・企業への配送業務を行っていたが、コロナ禍による自動車分野の荷量減少を機に、体制を強化して取り組みを本格化することにした。

こうして7月1日、東刈谷営業所内に一般貨物の輸送機能を集約した「カスタマーロジセンター70」を発足させた。営業および管理スタッフ6名とドライバー5名の陣容で、一般貨物係と引越係に分かれ、各営業部にも一般貨物の担当スタッフを

配属した。目標として掲げたのは5年後をめどに売上比率の5%を達成し、将来的には20%を目指すというものだった。

しかし、後発事業者にとって一般貨物分野で安定した長期契約を獲得するのは容易ではない。例えば、ショッピングセンター、ドラッグチェーン、ホームセンターなどの製品輸送は、大手の運送会社が専用の冷蔵・冷凍倉庫や保冷車・冷凍車などを設備した輸送システムを構築・運用している。そのため当社は、まず単発の仕事で実績を重ねながら顧客固有の運送事情を分析し、ノウハウを蓄積していくことにした。

営業スタッフは、収集した情報をもとに様々な業種の企業を訪問し、家具・家電のほかパン製品、プリンターのインカートリッジ、ペットフード、米などこれまで運んだことのない製品輸送に取り組んだ。また、8月にはJAあいちと農家グループが協働で個人宅へ新鮮な野菜を宅配する試験運用プロジェクト(安城市内)に参画した。

一般貨物輸送で難しいのは、自動車部

品輸送と異なり、帰り便に積む荷物が少ないことだ。近距離輸送なら無駄は少ないが、長距離便の場合は自力で荷物を手当する必要がある。そこで、インターネットで荷物を斡旋するマッチングサイトを利用したり、同業他社の荷物を低料金で請け負うなどの努力を続けている。今後も様々な試練が待ち受けているに違いないが、一般貨物輸送の進展がグループの成長を左右するのは間違いなく、「カスタマーロジセンター70」の奮闘が注目される。

6 西尾北物流センターと安城南営業所A棟

愛知県刈谷市の小垣江町には、刈谷物流・刈谷中央・小垣江などの物流センターをはじめ6カ所の事業所が集積し、当社の主要拠点の一つとなっている。しかし、数年前から主要顧客の製品保管量が増加し、収容余力の限界が近づいていた。敷地内に増築の余裕はなく近隣に適当な用地も見当たらず探索を続けていたところ、令和元年(2019)5月、刈谷市の南に位

置する西尾市南中根町にまとまった用地を確保できた。そこで新たに「西尾北物流センター」を建設することになった。

こうして、令和2年(2020)6月30日に竣工した新物流センターは、敷地面積:1万3,394㎡、建築面積:7964㎡、延床面積:1万5,786㎡の規模で、2階は電子部品保管用の空調設備を完備し、12台のトラックヤードを備え、1日に約200車両が出入りする。

この物流センターの完成によって、小垣江エリアで扱う製品保管に余力が生まれただけでなく、懸案となっていた安城市和泉町にある安城南営業所のテント倉庫の解体・建て替えが可能となった。

安城南営業所では敷地内にテント倉庫6棟を設置して顧客の製品を保管してきたが、製品の品質保証リスクや社員の労働環境の改善が課題となっていた。しかし、保管中の製品を一時的に移転させなければ建て替えもままならない。それが「西尾北物流センター」の新設によって可能となったのである。こうして保管中の製品を西尾北物流センターなどに移して、8月に



カスタマーロジセンター70



パンを運送するチルド車/冷蔵車



西尾北物流センター



安城南営業所A棟の完成予想図 (令和3年5月稼働開始予定)

テント倉庫を解体、直ちにA棟の建設工事を開始した。敷地面積：1万236㎡、建築面積：5,534㎡、延床面積：1万103㎡の規模で、空調を完備し、労働環境は大幅に改善される。竣工は令和3年4月末で、大型連休明けに稼働開始の予定である。

7 カリツーグループビジョン「Vision2030」発表

10月6日、加藤社長は、当社が今後10年で目指すべき企業像とその道筋を示すカリツーグループビジョン「Vision 2030」を発表した。

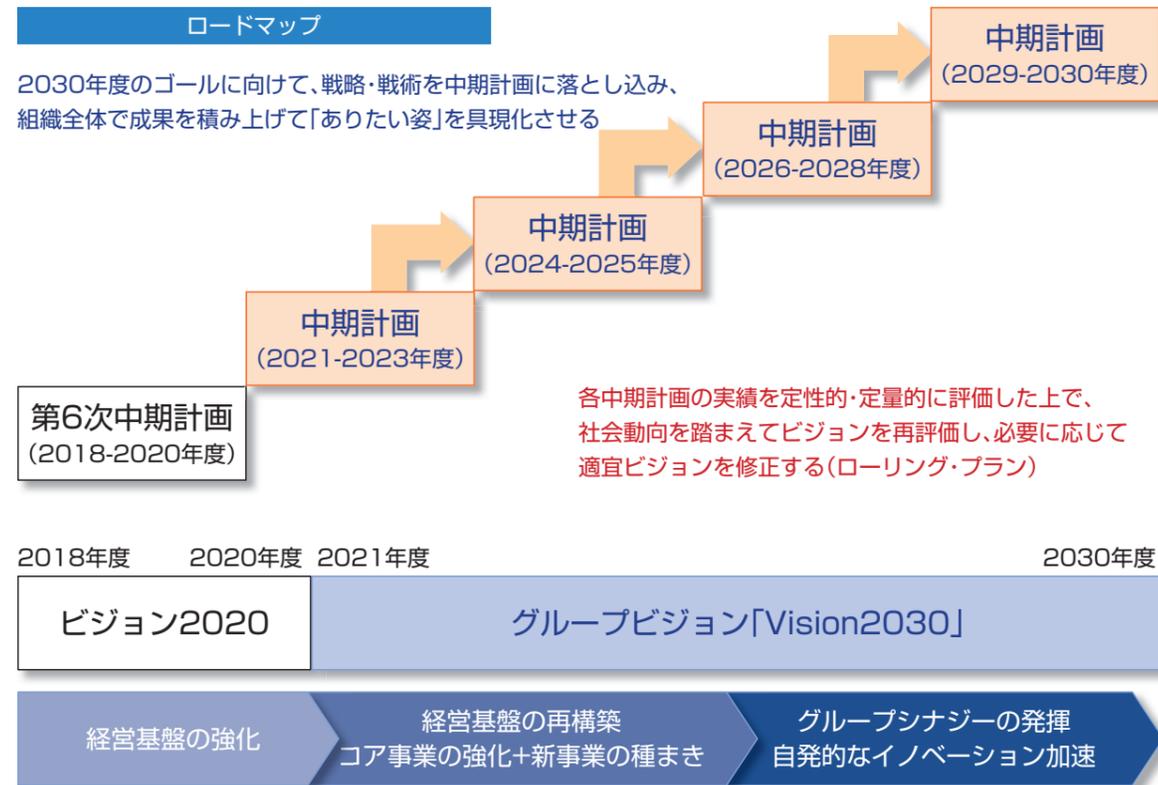
グループビジョンの策定にあたっては、平成29年(2017)4月に新設された経営戦略室の3名が構築のための基本計画を作成し、これに基づき次代を担う次課長級の中堅社員9名を選抜してワーキンググループを結成。様々な角度から10年後の社会変化を想定し、その中でカリツーがどのような企業であるべきかを議論した。そして、目指すべき企業像を実現するための課題抽出や、それらの解決手

順を示すバックキャスト手法でマスタープランをまとめ上げた。

さらに、令和元年(2019)12月に、役員が名古屋のホテルに集まって1泊2日で集中討議し、最終プランを練り上げた。その後、新型コロナウイルスのパンデミックが顕在化して社会状況が一変したため、プランの一部見直しを余儀なくされたが、基本的な考え方と目指す方向は変更せず発表に至った。

「Vision2030」で示した10年後のありたい姿は「世界にはばたく総合物流企業へ」である。その実現に向けた方向性として、「企業価値の追求」「経営基盤の再構築」「新たな領域の開拓」が重要と位置付けた。そして、5年後(2025年)の中間目標として「売上高650億円、経常利益39億円(売上高経常利益率6%)、一般貨物事業の売上高比率5%、海外事業の売上高比率2%」を掲げた。たとえ予測困難な時代であろうとも、クリアすべき課題に果敢に挑戦し、必要な投資を着実に実施しながら、グループ一体となって持続可能な成長を目指す。





8 岡崎物流センターの拡張

世界各国が経済活動を再び活発化させる中で、国際通貨基金(IMF)は10月に世界の経済成長率予想を6月時点のマイナ

ス5.2%からマイナス4.4%に上方修正した。一方、日本の上場企業が発表した今年度の中間決算(4~9月)は軒並み大幅な減収減益となる中で、トヨタ自動車の9月の世界販売台数が83.7万台と過去最高を



岡崎物流センター



拡張された岡崎物流センターの内観

記録した。これは中国・米国の急速な景気回復と国内の新車販売が好調だったことによるもので、系列の部品メーカー各社の業績も回復ぶりを鮮明にした。

11月24日、2月から拡張工事を行っていた岡崎物流センター(愛知県豊田市)の工事が完了した。その規模は、敷地面積:1万6,642㎡、建築面積:1万333㎡、延床面積:1万8,687㎡である。

目的は、電動化のグローバルマザー工場と位置付けられたデンソー安城製作所への対応強化にある。同製作所は、6月に「電動開発センター」を新設し、先行開発から試作、実証、量産ラインの立ち上げ・安定化までを一貫して行う体制を整え、工場も増設して電動化製品の一大開発・生産拠点となる。

これによって調達物流や配送量の大幅な増加が見込まれることから、当社では顧客との入念な打ち合わせを重ねながら、岡崎物流センターの高機能化、ドライバーや技能員の増員、運行ダイヤの見直しなど万全の準備体制を整えた。

70回目の創業記念日まで3カ月余と



70周年記念ロゴマーク

なった11月中旬、後部扉に70周年記念ロゴマークのステッカーを貼った新型トラックが納車された。これは主にカスタマーロジセンター70専用として新たに発注したトラックで、新規の取引先や一般消費者にカリツグループの歴史と感謝の気持ちを広くアピールするものである。

こうした中で、トヨタ自動車は2020年度の連結業績予想を大幅に引き上げ、自動車業界はもとより関連する部品物流業界も大いに勇気づけられた。また、半年先の景気を先取りして動くという金融市場では、各国の経済対策と新型コロナウイルスのワクチン開発への期待から11月下旬にニューヨーク市場のダウ平均株価が3万ドルの大台を突破。東京市場もこれに追随して、日経平均株価は年末には30年ぶりに2万7,000円台を回復し、バブル経済崩壊後の最高値圏に達した。

しかし、一方でコロナ禍は収まるどころか北半球が冬を迎えるとともに感染が急拡大し、各国政府は外出禁止令を発令するなど移動制限を強化して再び街角は静



ステッカーを貼ったトラック

まり返った。12月半ばには欧米で開発・認可されたワクチン接種が始まったが、英国や南アフリカで感染力がさらに強い変異種が確認され、年末には世界の累計感染者数が8,000万人、死者が180万人を突破した。

日本でも12月後半から感染者数や重症患者数が過去最多を更新し続け、政府や都道府県知事は医療体制の窮状を訴えつつ、連日、国民へ移動自粛を呼びかけた。そのため例年ならクリスマスや迎春準備で賑わう師走の人出は激減し、帰省客でごった返すはずの駅や空港も閑散となった。

9 カリツー安全教育研修センター移転

数年続いた暖冬から一転し、令和3年(2021)は厳寒の中で年が明け、7日から日本海側の各地が記録的な大雪に見舞われた。そして同日、新型コロナウイルスの感染拡大により首都圏の1都3県は再び非常事態を宣言し、数日後には愛知県を含む1都11県へ拡大した。



カリツー安全教育研修センター

こうした中で、当社は9日に「カリツーグループ新年役付者初会議」を開催。加藤社長は冒頭で感染対策の徹底を呼び掛け、以下の取り組みを強調した。

- ①「安全」は会社の一丁目一番地の生命線で、「品質」はそれを支える屋台骨である。その前提となるのが「社員の健康」である。
- ②「原価低減・収益改善」に向け、資源と時間を賢く使い生産性を向上させる。これなくして「Vision2030」は実現できない。
- ③企業競争力の源泉は「人材育成」だが、管理職は特に若手にチャレンジの機会を与えること。失敗を恐れず挑戦できる風土こそカリツーの文化である。

また、加藤社長は「国内の物流企業ランキング」（前年3月期決算に基づく陸・海・空運の全企業）を紹介し、「当社は売上高で全国67位、愛知県を拠点とする企業では5位。純利益は全国58位、愛知県の企業では4位である」と説明し、この業容にふさわしい企業風土を醸成していく決意を示した。そして、真の競争力を高めるため「安全・安心な職場づくり、省人・省力化に向けた事業、AI・ITの活用と課題の克服」に



タイの日系企業間を結ぶ初輸送にこぎつけたKT

向けて邁進しようと結んだ。

続いて行われた「新年祭」では、カリツー正福田神社に参列した経営幹部・管理職・労組三役は、例年以上に真剣な面持ちで商売繁盛と業務安全を祈願した。

1月25日には、愛知県職業訓練校として認定されている「カリツー安全教育研修センター」が安城市二本木町から旧西尾営業所(同市堀内町)に移転した。このセンターは昭和62年(1987)に開校以来、ドライバー教育の拠点として、カリキュラムや設備の充実に努めてきた。しかし、スペースが手狭になり、教育の多様化への対応力を高める必要もあり、再整備を図ることにしたのである。

新センターとなった旧西尾営業所は、旧センターに比べて3.5倍の施設面積(4,491㎡)を有していることから、研修室や適性診断室などの教育施設を拡充するとともに、トラックおよびフォークリフト訓練場も大幅に拡張してカリキュラムを一段と充実させた。

また、同日にタイの現地法人「カリツー・トランスポート・タイランド」(略



創業70周年記念式典

称: K T T)から輸送業務を開始したとの報告が入った。前年4月に設立以降、輸送ライセンスの取得や顧客開拓に取り組み、現地の日系化学品メーカーと自動車部品メーカーを結ぶ輸送契約を取り付け、記念すべき初輸送を迎えたのである。

10 創業70周年

2月28日、70回目の創業記念日である。しかし、この年は日曜日であるため、平日の26日に式典を開催することになった。また、本来なら記念すべき節目に顧客を招いて祝宴を催し、謝意を伝えたい思いがあったが、厳しい経済環境や新型コロナウイルスの感染防止に配慮し、内輪の式典にとどめることにした。

冒頭で挨拶に立った加藤社長は、当社を支えてくれた多くの顧客・先輩社員・関係者に深い感謝の意を表した後、「わずか7名の創業メンバーが、肉体的にも経済的にも大変な苦勞を重ねたからこそ今日のカリツーがあることを忘れてはならない」と先人たちに思いを馳せた。そして「何も



親和会に祝い金の目録贈呈(3月3日)

せず成長できる時代は既に終わった。人口減少という誰も経験したことのない時代を目前に、我々が目指すべきは、お客様や地域社会から無くてはならないと評価される価値を持つ企業グループに成長すること。カリッサーの未来は、カリッサー自身が切り拓くという信念と決意を胸に、果敢に挑戦していこう」と締めくくった。

続いて、10年以上の永年勤続者表彰を行い、式典終了後、カリッサー正福田神社において創業祭が執り行われた。

なお、このほかの記念事業も当初の計画を大幅に縮小し、以下ようになった。

- ① デジタル版70年史(3月発刊)、記念ロゴマークをホームページで公開
- ② ドローンによる事業所の空撮(記録)
- ③ 社員に祝い金支給
- ④ OB社員組織「親和会」に祝い金贈呈
- ⑤ 夏・冬の新制服(令和3年秋/4年春に支給)
- ⑥ デザインを一新した「社章」を社員に配布(2月)

このうち、ドローンで空撮した事業所の写真パネルと新たに導入する制服が記

念式典で披露され、会場に華を添えた。

カリッサーグループが「Vision2030」で掲げた「世界にはばたく総合物流企業へ」という目標を実現するのは決して容易ではない。しかし、70年にわたり積み重ねた実績とノウハウ、各地域に広く深く根を張ったネットワーク、そして失敗を恐れず新しい領域へ果敢にチャレンジする精神を受け継ぐ人材がある限り、それは遠い夢ではない。年ごとの目標を着実に越えていく先には、先人たちも見られなかった新たな地平が広がっているはずである。



デザインを一新した「社章」



永年勤続表彰



新たに導入される制服

資料編

