



神奈川中継所開所披露パーティー

第4章 ネットワークの拡充と基盤強化

▶ 昭和50年(1975)～昭和59年(1984)

二度のオイルショックと円高不況を乗り越え、日本の自動車メーカーは厳しい排出ガス規制をクリアする技術革新により画期的な低燃費を実現した。逆風をバネに強靱な国際競争力を身につけたのである。一方、産業構造は、従来の「重厚長大型」の素材・エネルギー産業から、ハイテクに代表される「軽薄短小型」産業へと大転換が起り、低成長時代の中で各企業は物流コストの低減に本腰を入れ始めた。さらに消費構造も、少品種大量生産・大量販売・大量消費から、個性化・多様化・多品種・少量生産化といったライフスタイルにシフトしていった。

このため物流業界でも、少量・多様な商品を高頻度で高速に輸送できるシステムが要求され、加えてコンピュータの驚異的な発展により情報化の波が押し寄せた。一般消費者向けの宅配便や引越便が脚光を浴び、在庫管理や部品の流通加工、情報システムが注目される中で競争は激化し、輸送品質の優劣が問われるようになった。

当社は、社員一丸となったコストダウンにより体質強化を図ると同時に、多品種少量輸送に対応しつつ新規の顧客開拓に注力した。さらに、QC活動による輸送品質の向上、積極的な設備投資による県外拠点の拡充などを推し進め、事業基盤を強化していった。

みつばち作戦で顧客開拓、荷役効率化で多品種少量に即応

① みつばち作戦で突破口を開け

昭和50年(1975)、当社は長引く不況の中で、燃料費の節減やこまめな消灯など徹底した省エネ運動を展開するとともに、新聞広告やラジオCMを中止するなど懸命なコスト削減に取り組んでいた。しかし、節約だけでは新たな道は開けない。経営陣は、大量生産・大量消費の時代が終焉したという認識のもとに、新たな成長に向けた“次の一手”を模索していた。

そして、打ち出したのが『みつばち作戦』と命名した、全社挙げての営業拡販運動である。蜜蜂の社会は、女王蜂を中心に統率された組織を形成し、蜜蜂たちは自らの役割に従って懸命に蜜を巣に運び、巣を成長させていく。この蜂のように、全社員が新たな顧客となりそんな優良企業の情報を収集して、新規開拓に取り組もうという主旨である。

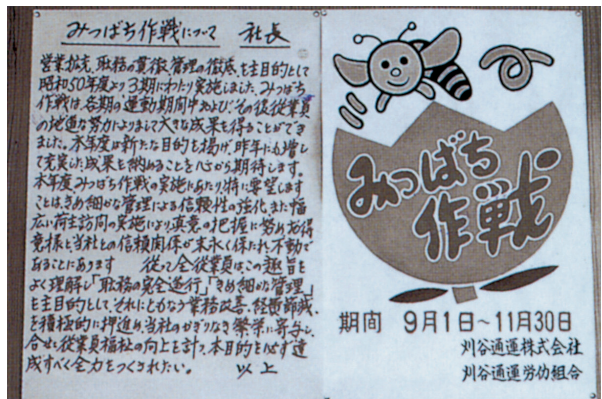
『第一期みつばち作戦』は、50年(1975)8月8日にスタートし、3カ月間にわたって集中的に実施した。危機感を共有した社員たちの行動力はめざましく、寄せられた

情報は延べ416件にのぼり、47社の新規顧客の獲得に結びついた。この時の社員数が480名であることから、ほとんどの者が何らかの情報提供に寄与したことになる。

翌年には、「職務の貫徹と管理の徹底」を主目的に、『第二期みつばち作戦』を展開し、作業の容易性・事務管理の改善・経費の節減・5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)の向上など多岐にわたり446件もの提案が寄せられ、業務改善の原動力となった。以降、この活動は、毎回テーマを変えながら継続的に回を重ね、全社一丸となって課題に取り組む社内運動の代名詞となっていく。

② 創業 25 周年記念式典を挙行

昭和51年(1976)、当社は創業25周年を迎えた。通運事業を開始して四半世紀の間に事業規模は拡大し、社員数503名、車両台数332台、営業所・中継所8ヵ所、グループ会社3社を擁する規模となっていた。経済環境は依然として厳しかったが、25周年の大きな節目にふさわしい記念事



「みつばち作戦」のポスターと社長からのメッセージ



「みつばち作戦」提案者表彰

業として、多彩な催しを実施した。

まず、会社発展に尽力し、亡くなった功労者を慰霊する「物故者追弔会」を毎年開催することに決め、2月21日、第1回の追弔会を平野寛一第2代社長の菩提寺である誓満寺(刈谷市)で執り行った。当日は、竹本社長をはじめとする役員、労働組合3役、管理職など96名が出席し、先達が心血を注いで事業を軌道に乗せた創業時に思いを馳せた。

4月24日には、「創業25周年記念式典」と社員・家族慰安会(第7回)を名古屋市の名鉄ホールで盛大に開催した。式典では、物故者への黙祷の後、竹本社長、加藤金一労組委員長が挨拶に立ち、組合から会社へ記念品を、会社からは組合へ感謝状を贈呈し、労使協調しての発展を誓った。そして、10年以上の勤続者99名が永年勤続表彰を受け、前年に始まった『みつばち作戦』における優秀個人賞と努力賞の表彰も行われた。

式典後の家族慰安会では、『続・どてらい男』(主演:西郷輝彦)の舞台を観劇し、楽しいひと時を過ごした。

③ 保養施設「富士見山荘」が竣工

創業25周年式典が行われて間もない昭和51年(1976)5月10日、社員たちにうれしい知らせがもたらされた。富士山を一望できる静岡県朝霧高原に、当社初の保養施設「富士見山荘」(静岡県富士宮市人穴197-24、敷地面積:1,800㎡、木造2階建て、延床面積:200㎡)が完成したのである。

当初、本社のある愛知県に建設との案もあったが、将来は県外にも積極的に進出すること、日本の象徴である富士山を望む立地であることを重視して、朝霧高原が選ばれた。地名の通り、朝は霧が立ちこめることが多いが、霧が晴れて富士山が優美な姿を見せると景色は一変する。

「富士見山荘」は、オープン直後から利用者が引きもきらず、順番待ちが出るほどの人気となった。

④ 荷役の効率化をめざしワンタッチ幌車を導入

昭和51年(1976)、当社のトラックに“ワンタッチ幌車”が導入され、荷役作業

が大きく改善された。

トラックの荷台は、雨や強風を避けるためにシートを掛けるなど、何らかの対策が必要である。昭和30年代の平ボデーのトラックしかない時代には、途中で雨が降り出したりすると、大切な荷物を濡らさないために、約60kgもあるシートを持って荷台に上って短時間で荷台を覆い、さらに重い“あおり”を開け閉めしなくてはならなかった。この作業中に、荷台から落ちて大けがをしたり、あおりの開閉時に手を挟むなどの事故も発生していた。

それが、昭和40年代の中頃に“カーテン車”が登場し、ドライバーの負担が大幅に軽減された。これは、シートが窓のカーテンのようになっていて、前後に押し引きしたりできる仕組みである。

さらに、“ワンタッチ幌車”の登場で、ドライバーの負担軽減はもとより荷役作業も大幅にスピードアップを図れるようになった。その仕組みは、簡単なロープ操作だけで、鳥が羽根を広げるように幌が二つに跳ね上がる構造で、荷台のシート掛けがドライバー一人で簡単に行えるの

である。これにより、輸送効率を落とすことなく何カ所もの配送ができるようになり、安全性・操作性も向上したことで、積み降ろし時の事故や製品事故がなくなり、輸送品質が格段に高まった。

当社では、長距離を走る6トントラックから“ワンタッチ幌車”を導入したが、ドライバー募集広告に「ワンタッチ幌車使用」と掲載すると、驚くほど多数の応募があった。こうして、長距離の大型トラックから順次この装備を装着し、4~5年後にはほとんどのトラックが“ワンタッチ幌車”となった。

この頃、輸送業界では小口多頻度輸送とともに、話題をさらう出来事があった。関東の中堅運送会社である大和運輸(現:ヤマト運輸)が年初に始めた『宅急便』が、大方の予想を裏切って全国展開を始めたのである。運送会社が1軒1軒に荷物を配達するなど、とても採算が合わないと考えられた時代に、宅配という新たな業態を創出し、急成長を遂げる。それは、「川上から川下のニーズへ」「大口荷から小口荷へ」輸送の軸が移り変わる歴史的な出来事だった。



創業25周年記念式典



家族慰安会のパンフレット



保養施設「富士見山荘」



カーテン車



ワンタッチ幌車

5 広島から岡崎へ、さらに神奈川・福岡へ

日本経済は低迷しているものの、当社は来るべき飛躍の時に備えて積極的な設備投資を実施していた。国内の自動車市場は、オイルショックで冷え込んだが、日本の自動車メーカーは、昭和45年(1970)に制定された米国の「マスキー法(改正大気清浄法)」を契機とする排出ガス浄化技術の開発競争で世界をリードし、さらにガソリン価格の高騰で燃費性能に優れた小型車が脚光を浴び、輸出車の生産を急増させていたのである。

昭和52年(1977)8月1日、当社は愛知県岡崎市に「岡崎物流センター」(橋目町西水通40番地、敷地面積:2,785㎡、倉庫面積:1,434㎡)を新たに完成させた。このセンターは、三菱自動車工業が新生産拠点として建設した岡崎工場に部品を供給するための基地である。三菱自動車工業は、岡山県の水島工場で製造した部品を岡崎工場へ運ぶ体制を敷き、その輸送に当社の広島県からの帰り便を利用しようというものだった。

当社の輸送品質が高く評価されたうえ、広島方面を結ぶルート of 積載効率の向上にもつながることから願ってもない話だった。

「岡崎物流センター」は、当初は部品の供給基地としてスタートしたが、岡崎工場の目の前という好立地を活かし、アッセンブリー納入もできる加工施設へ機能を高度化させていった。そして、生産ラインになくてもならない役割を担うようになり、当社が流通加工サービスを本格化させる出発点となった。

この年は、他県への展開を拡大した。10月に福岡県、神奈川県に相次いで中継所を開設したのである。直近のニーズに応えるというより、将来を見据えた設備投資だった。荷主に対し「その地域には営業所がないので運べません」という説明が通用する時代ではなく、また、新たな拠点を設けることで、帰り便の荷物を確保する狙いもあった。

「福岡中継所」(福岡県粕屋郡久山町大字猪野字小柳878番地38号、敷地面積:6,885㎡、建物面積:2,076㎡)は10月18日

に開設し、2年後の54年(1979)10月に「福岡営業所」に昇格した。その後、平成に入り、北九州が新たな自動車産業の集積地として飛躍するにつれ、トヨタ自動車九州の現地調達品、熊本・佐賀・筑後地域の部品メーカーの輸送を主力に、多種多様な業種の物流業務を担っていく。

一方、「神奈川中継所」(神奈川県伊勢原市下落合352-1、敷地面積:5,673㎡、建物面積:2,233㎡)は、10月21日に開設した。ここは東名高速道路厚木インターから約3kmの流通団地の一角にあり、大手倉庫会社の倉庫が立ち並ぶ日本屈指の物流基地である。中継所は、53年(1978)9月に、道路運送法に基づく神奈川県の一般区域(限定)貨物自動車運送事業免許を取得したのを契機に、「神奈川営業所」に格上げし、荷さばき用の建物(延床面積:2,600㎡)も新築した。これに伴い、神奈川一円の有力企業を新たな顧客に加えていった。



岡崎物流センター



福岡中継所



福岡中継所披露パーティー



神奈川中継所

押し寄せる試練を乗り越えて、年商 100 億円企業へ

1 流通加工サービスの強化

昭和53年(1978)5月31日、大和高速運輸の本社屋に隣接して「知立包装管理センター」(知立市上重原町丸山155-1、敷地面積:2,745㎡、建物面積:948㎡)を新設した。これは、流通加工サービスを行う刈谷北営業所の包装管理課を分離独立させたものである。

包装管理課では、昭和40年代後半から日本ワイパブレード(現:デンソーワイパシステムズ)のワイパーアームとブレードの組み立て作業を行ってきたが、知立包装管理センターの設立は流通加工サービス業務をより専門化し、品質レベルをさらに向上させるのが目的だった。その機能を特化したことにより、このセンターでは、日本電装PR課の販売促進用品の包装業務、笹徳印刷工業(現:笹徳印刷)の印刷物の包装、愛三工業の輸出品梱包、小林記録紙(現:小林クリエイト)の製品梱包など、急速に業務内容を拡大していった。

その後、昭和60年代に入ると、電子部

品メーカーの取り扱いが急増し、精巧な部品の取り扱いノウハウを蓄積したことが、平成4年(1992)に開設する「電子デバイスセンター」へと結実するのである。

2 日本坂トンネル火災事故に遭遇

昭和54年(1979)の初めにおこった第二次オイルショックにより燃料価格が高騰し、その対応に苦しんでいた7月11日、日本中を震撼させる大事故が発生した。東名高速道路下り線の日本坂トンネル内で、車両173台(うち営業トラック78台)が炎上し、7人が死亡したのである。

トンネル内で5台の車両が玉突き衝突して炎上したのが発端で、火は事故で停車していた後続車両に次々と燃え移り、トンネル内の車両をすべて焼き尽くした。当社のトラック2台が事故に巻き込まれ、11トン・4トン車が焼失した。幸い、ドライバーは無事だったが、顧客の大切な荷物がすべて灰になってしまった。

事故後、焼失荷物などの補償問題が持ち上がり、被災したトラック事業者が原

告団を結成して日本道路公団を提訴したが、送り状まで焼失したために荷物の内容が検証できず、補償交渉が進まないケースが多かった。その中で、当社の2名のドライバーは、避難する際、冷静沈着に顧客から預かった“かんばん”と送り状を手にトラックから離れたため、その後の補償交渉がきわめてスムーズに進み、顧客からも感謝された。

この事故により日本坂トンネルは1週間にわたって閉鎖され、その後対面通行で仮復旧したが、東名高速道路は上下線とも大渋滞が続き、当社は関西から東京へ向かう便はすべて中央自動車道を、刈谷地区から八王子へ向かう便も中央道へ迂回し、神奈川県へ向かう便は国道1号線を利用した。

事故と第二次オイルショックのダブルパンチで、当社は厳しい試練を強いられたが積極姿勢を堅持し、10月3日に新たな子会社として「光徳運輸」を刈谷市一里山町に設立し、30日には福岡県の一般区域貨物自動車運送事業の免許を取得するとともに、福岡出張所を営業所に昇格させた。

さらに、12月1日には、関西の拠点として新たに「大阪中継所」を開設した。こちらは59年(1984)に営業所を建設するまでの仮住まいとして岡山通運の事務所の一角を借りる形となった。

3 営業エリア拡大とともに年商 100 億円突破

燃料費の高止まりや円高基調は長期化していたが、自動車産業の生産拡大は加速し、各企業の省エネ体質も確立されつつあった。こうした状況に支えられ、当社の業績は着実に伸張し、昭和55年(1980)3月末の社員数は936名、車両台数は533台と5年前のほぼ倍に達し、売上規模も3倍に達していた。厳しい経済環境を考えると、物流業界では異色の高成長である。

しかし、経営陣はタガを緩めることなく、2月には輸送品質をさらに高めるため「製品事故防止プロジェクトチーム会議」を発足させ、55年度のテーマに「高度なプロ輸送システムの開発」「周辺サービスの徹底」を掲げた。これは、荷主の物流シス



知立包装管理センター



日本坂トンネル火災事故を報道した新聞記事



光徳運輸

輸送品質の向上と事務の効率化をめざして

テムをトータルな視野で捉え、どのような提案でコストダウンに寄与できるかを自らに課すことで、全社員にプロ意識の徹底を促したのである。周辺サービスとは、荷主の荷役スペースを整理整頓し、ごみは必ず持ち帰るという習慣の徹底で、これもまたプロの運送事業者としての基本だった。

このように業務の質向上に注力する一方、東西の営業拠点の拡充も推し進めた。まず、3月26日、広島県の2番目の拠点として、山陽自動車道の西条インターにほど近い東広島市西条町に、保管面積620㎡を擁する「広島営業所」（現在：広島西条営業所：東広島市西条吉行東1-4-37、敷地面積8,882㎡、建物面積：1,049㎡）を開設した。

ここは移動式ラックによる保管倉庫を備え、東洋工業や三菱自動車工業水島工場への部品納入拠点として、また小林記録紙の中国地区の物流センターとしても成長していく。

なお、この広島営業所の開設に伴い、従来の広島営業所は「瀬野川物流セン

ター」（現在：広島瀬野物流センター）と改称し、ワイパー組み付け業務など流通加工部門の大幅な強化を図った。

さらに、7月には東京都の一般区域貨物自動車運送事業の免許を取得し、神奈川県でも従来の限定免許から一般区域の免許となった。続いて9月には、名古屋貨物ターミナル駅のコンテナ貨物限定の通運免許を受けて営業を開始し、11月には静岡県でも一般区域貨物自動車運送事業の免許を取得するなど、この年は営業エリアが飛躍的に拡大した一年となった。

この結果、55年度（第54期）の決算では、当社の営業収益は100億円を突破し、104億円を記録した。折りしも、日本の自動車生産台数は1,104万台超となり世界1位に、粗鋼生産量でも1億トンを突破して資本主義国の中で第1位となった。

1 創業 30 周年を迎える

昭和56年（1981）2月28日、「100億円企業への仲間入りを果たした」という明るいニュースに沸く中で、当社は創業30周年を迎えた。本来なら好決算での節目に、式典を開催して喜びを分かち合うところだが、第二次オイルショック後の不況が続いていることに配慮して、社内だけのささやかな行事で祝うにとどめた。

そして、記念事業の一環として、社史『三十年の歩み』を刊行することになった。A4版48ページの小冊子ではあったが、“目で見える社史”という編集方針のもとに写真やイラストを多用し、当社の現況紹介やOB・OGによる創業時を振り返る座談会なども収録し、ほぼ1年がかりで製作・発行した。

竹本社長は発刊にあたって、多くの得意先や株主からの長年にわたる支援・指導に深謝するとともに、幾多の試練を不断の努力と情熱で乗り越えてきた歴代社長および先輩社員に敬意と感謝のメッセージを寄せた。そして、「全社員一丸となっ

て、交通事故・貨物事故の完全撲滅を期すと同時に、物流コストの低減、円滑な安定輸送ラインの確保、複合輸送を含めた総合物流業務の一体化など、新輸送システムの開発と高度化を一段と推進して業務内容の充実を図り、企業使命を果たす」と、決意を表明した。

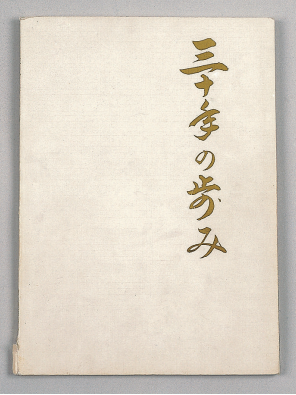
さらに、3月31日には、もうひとつの記念事業として、愛知県交通安全協会刈谷支部と安城支部に、それぞれ100万円を寄贈し、交通安全対策に役立ててもらふこととした。

2 東海地域の営業網を拡充

当社は昭和56年（1981）5月、「豊橋営業所」（豊橋市東細谷町字奥田97-28、敷地面積：1万2,395㎡、建物面積：2,677㎡、保管面積：1,980㎡）を開設し、アスモ（現：デンソー湖西製作所）、浜名湖電装、日本ワイパブレードなどの製品輸送や梱包業務を担当した。それまで、自動車用小型モーターのメーカーであるアスモ本社工場（静岡県湖西市）に駐在所を設けてい



広島営業所



30周年記念誌「三十年の歩み」



OBによる座談会も収録された



交通安全のため愛知県交通安全協会に寄贈

たが、アスモが急成長を遂げ、豊橋地区での需要も拡大したため、営業所を設置することになったのである。

また、8月には、ガソリンスタンド経営の「富士ペガサス」に資本参加した。その後、平成10年(1998)にグループ会社の光徳商事に営業譲渡された。

11月には日本電装の大安製作所(三重県大安町)への進出計画に合わせて、三重県での一般区域貨物自動車運送業免許を取得した。

さらに、12月には「安城南営業所」(安城市和泉町大海古16-1、敷地面積:2万580㎡、建物面積:794㎡)を開設した。この営業所は多くの主要顧客のニーズ増大に対応するため、当初から11トン車38台、4トン車13台の車両でスタートした。後に、西尾営業所が担当していたアイシン精機新川工場(碧南市)、西尾工場の製品、東刈谷営業所の西日本方面への長距離トラック便もここに集約し、業容を拡大していく。

この年の産業界はまだ停滞気味だったが、物流企業の多くが減量経営の体制を

終え、直行便・宅配便・流通加工・引越し・トランクルームなど新しい輸送商品でしのぎを削っていた。

③ EM 作戦と提案制度の導入

営業所の相次ぐ開設によって事業は急速に拡大し、いま一度、社内体制の充実強化を図るべき時期を迎えていた。その手始めとして、昭和57年(1982)から「EM(エチケット&マナー)作戦」をスタートさせた。社員の礼儀・行儀作法のレベルアップを図り、サービス面で他社との差別化を図ろうとするものである。

第1回目は“エチケットとマナー あなたが示す良き手本”をスローガンに、言葉づかい・身だしなみ・電話の応対・報告の仕方・来客の対応など10項目を設定し、それぞれにチェックポイントを設けて4月の1カ月間実施した。この運動は、“運送業はサービス業”であることを社員があらためて自覚する契機となり、取引先の評価も上々だった。その後、EM作戦は、実施項目・チェックポイントを強化しつつ当社

の美風として定着した。

また、9月には「提案制度」を導入した。提案制度そのものは、50年(1975)から毎年期間を決め行っていた「みつばち作戦」を日常化して業務改善や渉外への対応をスピードアップするのが狙いだった。

この間に、自動車産業の歴史を塗り替える出来事があった。7月1日、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併し、新会社「トヨタ自動車」が誕生したのである。もともと2社はひとつの企業だったが、25年(1950)に政府が断行した超緊縮政策により経営危機に陥ったため販売会社を分離し、独自に成長した。それが昭和50年代のアメリカの自動車メーカーの販売不振に端を発した“貿易摩擦”により、対米輸出自主規制(56年度)まで発展し、日本の自動車メーカーは大きな岐路に立たされたのである。

これを背景に、トヨタ自動車は32年ぶりに工業と販売がひとつになり、年間売上高4兆円を超えるビッグ企業として国際競争に立ち向かうことになった。

④ OA 化の推進とオンライン化の着手

昭和57年(1982)は、当社がOA(オフィス・オートメーション)化を本格化した年でもある。

事務のコンピュータ化は50年(1975)の給与計算に始まり、やがて業務の拡大に伴い発行伝票が急増していたことから各事業所を結ぶオンライン化も視野に入れ、56年(1981)5月には本社に電算室を設置した。そして、57年(1982)に、本社・岡崎物流センター・東刈谷営業所の3カ所にコンピュータを設置し、伝票発行・事務処理の効率化を図った。

続いて、59年(1984)7月に、2年後を目処に愛知県内の営業所をオンライン化し、営業所ごとに処理している電算業務を本社で集中管理して、経営の効率化と業務のスピード化・高品質化・標準化を図ることにした。

その整備に向けて、本社にNECの汎用コンピュータを導入し、西尾営業所と重原倉庫をオンラインで結び、入出庫・在庫処理業務の集中管理から始め、順次、



豊橋営業所



安城南営業所



EM作戦のバッヂ



導入されたコンピュータ



電算室

本格化する QC 活動と引越しサービスへの進出

愛知県内の倉庫・営業所へオンライン化を拡大した。この新システムは「KOOL (KARITSU OFFICE ON LINE)」と呼ばれ、これを契機に、顧客との通信回線を利用したオンラインデータ伝送システム (EDI) の開発にも取り組み、急速に進む顧客のFA (ファクトリー・オートメーション) への対応も加速し、当社と顧客相互の業務効率化に威力を発揮する。

コラム

第1回刈通大運動会を開催

昭和57年(1982)5月16日、多くのグループ社員と家族が、日本電装池田工場のグラウンドに一堂に会して大運動会を開催した。それまで、当社だけのソフトボール大会を行ってきたが、グループ社員全体のコミュニケーションを図り、運動不足の解消や相互の親睦を深める機会が必要と発案されたのである。

大運動会は、労働組合が主体となって準備を進め、5月2日に開催することになったが、あいにくの雨で順延となった。このため

会場探しに奔走し、日本電装の好意でグラウンドを借りることができた。

当日は、グループ社員を職場・会社ごとに17チームに編成し、15種目の競技で熱戦・応援を繰り広げた。そして、総合優勝は刈谷北営業所倉庫課路線課チーム、応援最優秀チーム賞は本社通運チームに輝いた。初夏のさわやかな風の中で汗を流す気分は格別で、参加者の笑顔が会場に満ち、刈通グループ大運動会は平成14年(2002)まで、毎年の恒例行事として定着した。



役員挨拶



選手宣誓

1 QC 活動の定着と進展

昭和58年(1983)1月、約2年間の準備期間を経て、当社は全社を挙げてQC (Quality Control:品質管理)サークル活動に取り組むこととし、業務方針に「QCサークルを活用し英知と創意工夫をこらして業務の改善と事故防止の実践」を掲げた。QC活動を各職場まで浸透させ、日常業務全般の質向上に向けた改善・合理化を進めると同時に、交通事故・貨物事故・業務上のトラブルやミスなどのあらゆる事故の未然防止を図るのが狙いである。

1月29日、知立市中央公民館でQC講習会を開催し、この年を“QC元年”と位置づけ、各職場でいっせいに活動をスタートした。一例をあげると、買掛業務の早期処理化(業務部整備課)、ロケ管理による作業の合理化(通運部重原倉庫営業所)、コレクトコールの削減(通運部刈谷北営業所車両課)、車両整備自主管理活動(車両部安城南営業所)、棚卸し数量の計算ミス半減(通運部刈谷北営業所倉庫課)、フェリー発送集計票の早期回収

(通運部刈谷北営業所路線課)、荷主のニーズに対応できる緊急車両(車両部西尾営業所)、重量誤記入の防止(通運部刈谷北営業所路線課)、混載場内の車両滞留時間短縮(車両部東刈谷営業所)など、あらゆる職場で課題の発見と改善が進められた。

そして、9月3日、「第1回社内QCサークル発表会」を本社で開催し、冒頭でQCサークル推進会議本部長の平野和一専務は、「人間性の尊重に立脚したQCサークル活動は、年度業務方針達成の職場の核として、サークルメンバーの成長、及び企業の成長発展に欠かすことのできない大切な活動の場であると考えております。この発表会はお互いの成果や苦勞を発表し、相互に研鑽する場であります。仕事の違う職場、あるいは年齢構成の異なる職場でのQCサークルをどのように進めたらよいかなど、参考になる点が多く出ていると思います。この発表会を明日へのQCサークル活動の活発化への糧として、より一層の飛躍を念願しております」と挨拶した。



QCサークル発表会



第1回QCサークル発表会の報文集

発表会では、9サークルがプレゼンテーションを行い、サークル活動で「買掛業務の早期処理化」が本部長賞を、「ロケ管理による作業の合理化」が優秀賞を受賞した。

これを機にQC活動は各職場で活発化し、59年(1984)4月に行われた「QCサークル発表東海地区大会」(会場:愛知県厚生年金会館)に、当社“ソロバンサークル”が初参加し、事務販売サービス部門において、見事入賞を果たした。こうして、QCサークル活動は業務改善の原動力として定着していった。

2 アート引越センターと業務提携

当社は創業以来、生産財輸送を基盤としてきたが、取引先から転勤などに伴う引越し業務を依頼されることが多くなり、業務遂行にあたって新たなノウハウの確立が必要になってきた。

そこで、昭和58年(1983)、アート引越センター(現:アートコーポレーション)と業務提携を結び、本格的な引越し業務

に関する技術やサービスを身に付け、消費者物流の分野へ第一歩を踏み出した。

当時、輸送業界ではヤマト運輸の宅急便が消費者のライフスタイルを変えるほどの成長を見せ、大手各社も次々にこの分野に参入して取次店の整備など激しい競争を繰り広げていた。間もなく、宅配事業者が引越しサービスも手がけるようになり、競争はさらに激化していく。

当社は業務提携を機に、引越し事業のノウハウを着実に吸収しながら地歩を固め、「カリッソー引越センター」として成長していくのである。

3 岡崎通運との業務提携と営業所の充実

昭和58年(1983)5月、当社は日頃から友好関係にあった岡崎通運(本社:愛知県岡崎市東大友町、資本金4,500万円、社員数313名、営業車両206台)と業務提携を結び、株式10万株を取得して、非常勤役員2名を派遣することになった。その背景には、景気回復の足取りが速く、今後の輸送需要の拡大が確実視されること、

同時に互いに備車先を確保する必要性が生じたためである。

この業務提携を追いかけるように、7月には政府が“景気の底離れ”を発表し、日本経済が55年(1980)3月から続いた不況から脱出したことを宣言した。

当社は、前年に控えていた設備投資を再び活発化させ、5営業所の施設増強に踏み切った。まず、福岡営業所の保管機能強化のため、倉庫(2階建て、1,300㎡)を建設し、広島営業所ではドライバーの控え室と会議室(304㎡)を増築した。次いで、安城南営業所に自家用ガソリンスタンドを設置し、倉庫(1,989㎡)と社員控え室(340㎡)を増築した。さらに、豊橋営業所(1,446㎡)と神奈川営業所(2,194㎡)にも倉庫を増築し、各地域の保管能力は大幅に高まった。

4 大阪営業所の竣工と本社増築

昭和59年(1984)の経済見通し(実質経済成長率)は、政府が対前年比3.4%増、民間が4.3%増と近年にない明るい予測を

出した。自動車の総需要予測も415万台と対前年比4.3%の伸びが見込まれていた。景気回復が確かなものとなる中で、当社でも躍進を実感できる明るい話題が連続した。まず、3月期の決算で58年度の営業収益が11%の伸びを記録し、131億円となった。

また、時を同じくして、輸送業務の効率化に不可欠と位置付け、数年がかりで計画を進めてきた「大阪営業所」(大阪府摂津市鶴野4-12-32、敷地面積:1,700㎡、荷さばき兼倉庫:700㎡)を竣工した。ここは、東京・刈谷・広島・福岡方面からの中継基地の役割を担い、復路の混載の仕立てを主な業務とし、これを円滑に機能させることで、往復の荷物のバランスが格段に改善できるのである。当初は、自社で土地を購入して倍規模の施設を建設する計画だったが、大都市圏のため土地の手当てが困難なことからリース方式となった。

一方、32年(1957)に建築以来、30年近くを経た本社が手狭になっていたことから、営業部と専務室を増築し、東刈谷営業所に分散していたスタッフを本社に



引越センターとの業務提携により、本格的な引越業務への成長をめざした



大阪営業所

移動して組織運営の強化を図った。

また、7月には、岡崎物流センター（岡崎市橋目町）の隣接地に建設していた倉庫（鉄骨平屋建て、建築面積：1,391㎡）も完成した。この倉庫は三菱自動車工業岡崎工場の序列納入に対応して、保管・輸送業務を強化するために建設したものである。



岡崎物流センター倉庫



三菱自動車工業の序列納入対応のトラック



昭和63年度 新年役付者初会議

第5章

経営の改革とともに総合物流企業へ

▶ 昭和60年（1985）～平成4年（1992）

日本経済は昭和61年（1986）末から拡大基調に転じ、一気に開花した。円高と貿易摩擦を克服しながら日本のGNPは世界経済の10%超を占めるまでになり、貿易黒字を着々と積み上げた。自動車産業は、各メーカーの海外生産の拡充により輸出台数は減少したが、バブル景気の到来とともに、生産台数・販売台数とも大幅に伸張した。この好況を背景に産業界全体が人手不足に陥り、とりわけ物流業界はその深刻さを増し、企業のイメージアップや労働環境の改善が大きな経営課題となった。

こうした中で、当社は予算制度の導入・組織体制の見直し・業務改革の推進に注力し、経営の近代化を推し進めるとともに、“KARITSU”を統一ブランドとして前面に打ち出すなど、人材確保・労働条件の改善に努力を惜しまなかった。同時に、主要拠点の物流センター化を推進するとともに、顧客との共同出資で新会社を設立するなど、総合物流企業としての脱皮を図り、創業40周年の節目を迎える。

この間、国鉄の民営化、物流2法の施行、消費税の導入など大きな政策転換が相次ぐ中で、激動の昭和が終焉し、平成の時代が幕を開けた。

物流拠点の拡充と経営の近代化を推進

① 東知多物流センター・刈谷物流センターを開設

昭和60年(1985)3月、茨城県筑波研究学園都市で「科学万博ーつくば'85」が開催され、我が国のハイテク時代の本格的な幕開けとなった。物流業界でもハイテク化・情報化が急速に普及し、様々なデータ変換や電子メールを送受信できるVAN(付加価値通信網)による顧客とのEDI(電子データ交換)、車載端末機、広範囲で送受信でき信頼性も高いMCA無線を導入する事業者が増加した。さらに、音声入力による自動仕分け機や立体自動倉庫、ピッキングマシンやパレタイザーなどの装置により倉庫業務の自動化を進める物流企業も登場した。

当社においても、単に荷物を輸送・保管するだけの業務から保管・加工・配送まで一貫して付加価値の高いサービスを提供する“総合物流企業”への変革を急いだ。その一環として物流拠点のハイテク化を加速し、名称も「物流センター」として、付加価値をアピールすることになった。その第1号として3月に開設したのが「東知多物流

センター」(愛知県知多郡東浦町大字森岡字濱田30、敷地面積:1万819㎡、建物面積:1万2,279㎡)である。ここは、アイシン精機のベッドの保管を主要な業務とした。

そして4月には、「刈谷物流センター」(刈谷市小垣江町西高根210、敷地面積:1万2,078㎡、建物面積:7,130㎡)を開設した。ここは、刈谷北営業所の敷地の一部が道路計画と河川改修工事のため買収されたことに伴い代替地として取得した土地に、総工費7億7,000万円を投じて保管・ターミナル棟、事務・管理棟を建設したものである。

その特色は、輸送・保管・包装・代行納入業務を有機的に結びつけたセンター機能にある。これにより、三河地域の主要顧客の多様な輸送ニーズに即応する体制が強化され、センターの開設に伴い、刈谷北営業所の路線課・倉庫課をここに移転した。

② 広島拠点の拡充と六ツ美倉庫の建設

昭和61年(1986)6月、広島営業所の近接地6,750㎡と瀬野川物流センターの隣

接地約3,000㎡を買収して車両ヤードや荷さばき場を拡充し、マツダ向けの輸送強化を図った。広島営業所の拡充用地は近接する工業団地の一角で、これにより営業所の面積は1万5,630㎡となった。また、瀬野川物流センターも荷さばき場を増設し、面積を5,640㎡に拡大した。

一方、10月には、三河地域の新たな拠点として総工費約2億円を投じ、「六ツ美倉庫」(岡崎市下青野町字喜昌島35-1、敷地面積:1万2,927㎡)を竣工した。この倉庫はA～Dの4棟から成り、貨物を方面別・納入先別に仕分けする仕分け場(面積:7,208㎡)を設け、日本電装の六ツ美物流センターとして機能した。

さらに、63年(1988)12月には、隣接地に「六ツ美ターミナル」(敷地面積:1万2,700㎡、荷さばき場:約5,400㎡)を新設した。これは、昭和60年代から複数の顧客の貨物を集約して輸送することで配送効率を高める“混載便”を本格化し、さらなるスピードアップとコストダウンを図るためのものだった。六ツ美は、倉庫とターミナルの併設により、敷地面積3万3,770㎡、倉庫・荷

さばき面積1万5,750㎡を擁する当社最大の物流拠点となった。

③ フォークリフト運転競技全国大会で上位入賞

昭和61年(1986)7月、業務内容の拡大に伴い、様々な面から業務を支援する機能会社が必要となり、6番目のグループ会社として「千幸開発」(資本金3,000万円、本社:当社内)を設立した。事業内容は、物品販売、損害保険代理、リース・レンタル、不動産管理賃貸借と多岐にわたり、以降、刈谷通運グループの総合力を発揮するため幅広い分野でサポートを展開していく。

10月には、「第1回フォークリフト運転競技全国大会」(主催:陸上貨物運送事業労働災害防止協会)が埼玉県大宮市で開催された。当社は、社内フォークリフト大会と地区予選を勝ち抜いた社員を参加させ、みごと全国3位入賞を果たした。その背景には、輸送品質の向上を目的に、フォークリフトの運転技能を切磋琢磨する社内大会を定期的に開催してきた土壌があった。これはグループ会社社員も参加して、入社1年未満



東知多物流センター



刈谷物流センター



拡充された広島営業所



六ツ美ターミナル開所披露パーティー

とそれ以上の経験者の2部門に分かれ、実技と学科の両面で技能向上を競うもので、まさに日頃の実力を発揮した成果だった。

この年は、7月に円相場が1ドル163円という高値をつけ、円高のためにプラント輸出が落ち込み、大手倉庫会社は軒並み減収減益を記録した。その一方で、日本製品の国際競争力の強さから巨額の貿易黒字を記録し、政府は黒字減らしに躍起となった。

4 トップヒアリングの開始

経営近代化の施策として、昭和62年(1987)10月、「トップヒアリング制度」がスタートした。これは年度始めに設定した会社の運営方針を各部署がどのように展開・具現化していくかを、各担当役員・部次課長が会長と社長に報告するものである。その狙いは、企業規模が拡大して組織も複雑になり、トップダウン方式だけでは目標達成が難しく、むしろボトムアップに

よって経営計画をより具体化していく手法が望ましいと判断されたためである。

このトップヒアリングは、以降年2回(上・下期)定期的に開催し、会社運営方針に対する各部署の取り組み計画と実施報告、および最高経営層から指示を受ける重要な機会となっていた。

一方で、この頃から、社員が視野を広める機会として外部講師を招いての講演会を多い時は月1回のペースで開催した。テーマは、「言葉と人間関係」「刈谷通

運に望むもの」「理想への挑戦による企業体質の強化」「K・Y・T(危険予知訓練)講習会」など多岐にわたり、会場となった各地(刈谷市・安城市・知立市)の市民会館や公民館には毎回多くの社員が参加し、熱心に耳を傾けた。

5 日本列島が陸続きとなり物流新時代へ

昭和63年(1988)は、物流業界にとって記念すべき年となった。北海道と四国が

コラム

広島少年院で餅つき大会を開催

昭和61年(1986)12月7日、広島少年院で盛大な餅つき大会が開かれた。これは当社広島営業所の野球部が、グラウンドを借りていたことへの感謝のしるしとして企画したものである。野球部員たちは、広島営業所と瀬野川物流センターで、1杯50円の手作りコーヒートを社員に販売して費用を調達し、餅米3斗(約45kg)とミカン10箱を購入した。

餅つき大会の当日、体育館で院生約80名

を前に、15名の野球部員が紅白の餅とミカンを贈呈した後、交代で餅をつき、楽しいひと時を過ごした。ついた餅は、きな粉餅にして昼食としてふるまわれた。

後日、院生から丁寧な礼状が届き、「餅つきを初めて見ました」「餅をつくのは意外に難しかったです」など率直な喜びが綴られ、野球部員たちを感激させた。



フォークリフト作業の技能向上が図られた



トップヒアリング風景

コラム

花自動車で交通安全を呼びかけ

昭和62年(1987)の「夏の交通安全運動(7月10日～20日)」で、地域の話題となったのが当社の「花自動車」である。これは運動に協力して、トラック3台を約2,000個の造花で飾りつけたもので、本社や営業所の女子社員が造花の製作を担当した。

交通安全運動の初日、刈谷市・安城市・知立市で行われたパレードに「花自動車」が登場すると、沿道を行く人々から歓声が上がり、手を

振って迎える住民も多数見られた。当社の社員は、炎天下の中でめいぐるみをかぶり、帰宅途中の園児らに風船や飴を配って、交通安全を呼びかけた。

日頃から多くのトラックを地域で走行させていただいていることへの感謝とともに、企業使命としての交通安全の決意を示した「花自動車」は、新聞にも大きく取り上げられ、運動の盛り上げ役を果たした。



地域の話題となった花自動車

それぞれトンネルと橋で結ばれ、日本列島が陸路で完全につながったのである。まず3月13日、24年の歳月をかけた世界最長の53.85kmの青函トンネルが完成し、本州と北海道が鉄道で結ばれた。そして、4月10日に児島(岡山県)と坂出(香川県)を結ぶ瀬戸大橋が完成し、四国と本州が鉄道と道路でつながった。これらが物流業界に及ぼす経済効果は計り知れず、時間短縮や新たな需要への期待が高まった。

景気は個人消費が堅調で、民間設備投資も活発化し、内需主導による拡大基調をたどり、円高不況は完全に克服された。これにつれて荷動きも活発化し、少量・多品種・高頻度化がさらに進み、物流業界は慢性的な人手不足に悩まされるようになった。当社も例外ではなく、あまりの繁忙のために人手が足りず、恒例の慰安旅行も中止せざるを得ない事態となった。特に深刻だったのがドライバー不足である。就職祝金を用意したり、ベテランドライバーだった配車係を全員復帰させるなど、あらゆる手を講じたが十分な人員を確保するには至らなかった。

こうした中で、8月7日、職場の安全衛生管理に関わる全社一斉の「総点検」を行った。創業以来、職場や作業の安全管理には力を注いできたが、各部署ごとの点検が慣例となっていた。しかし、繁忙期こそ職場安全や労務管理に普段以上の注意喚起が必要であることから、1年に2回、全社一斉に総点検を行うことにしたのである。

6 静岡出張所を開設

昭和63年(1988)12月には、新たに「静岡出張所」(静岡市敷地2-9-24)を開設した。静岡県の一般区域貨物自動車運送事業免許を昭和55年(1980)に取得していたが、営業拠点は未設置だった。しかし、静岡県内の顧客増加、帰便の荷物確保、新規顧客の開拓の必要から出張所を設置することにしたのである。

この年は、リクルート疑惑事件で政治不信が高まる中で、前半はソウルオリンピックの開催や石油価格の軟化、景気好転など明るい話題が連続した。しかし、秋口から重篤な状態にあった昭和天皇の容

態が一進一退し、日本列島は自粛モードに包まれ、様々な催しが中止された。

また、12月に前年廃案となった「売上税」が、福祉の充実と高齢化社会に対応するため「消費税」として再法案化され、年末に竹下内閣のもとで可決され、翌年4月に施行されることになった。

平成の幕開けとともに年商 200 億円企業に

① 神奈川ビジネスフォームの設立

昭和64年は、わずか7日間で終わった。1月7日早朝、天皇陛下の崩御とともに激動の昭和が幕を閉じ、翌8日に新元号が「平成」となった。

新時代の幕開けとともに、当社は多角化の新たなビジネスモデルの構築に乗り出した。2月に、主要顧客であるコンピュータ用紙の大手メーカー「小林記録紙」（本社：愛知県刈谷市小垣江町）と共同出資（当社70%、小林記録紙30%）で、コンピュータ用紙の生産・販売を行う「神奈川ビジネスフォーム」を設立したのである。

その背景は、物流加工分野の拡充を図りつつ経営基盤の厚みを増したい当社と、首都圏でのシェア拡大を図り、関東地区での製造・販売の充実をめざす小林記録紙とのニーズが合致したことにある。

新会社の設立によって、当社は専門的なサービス体制が確立でき、顧客である小林記録紙との関係を深めることで、単に出荷指示を受けて仕事を行うのではなく、こちらから積極的に働きかけて物流ニーズ

を掘り起こしていく環境も整えられる。

こうして「神奈川ビジネスフォーム」は、本社を当社内に置き、工場は神奈川営業所の一角を改造して高速印刷機を導入し、横浜市を中心に川崎市・三鷹市などで用紙需要を開拓していった。

② 年商 200 億円突破

平成元年（1989）3月期は、当社の営業収益は212億6,200万円を記録し、税引後利益も前期比42.79%増の2億6,100万円となった。その原動力となったのは、本格的な景気回復による輸送需要の増加を着実に受注に結び付ける機動力と、全社一丸となって取り組んだ生産性の向上にほかならない。10年の歴史を重ねたTQC活動による継続的な経費節減と業務効率化への取り組みは、初期とは比較にならないほどレベルアップし、企業体質は年々強化されていた。

この時点での営業車両は1,000台を超え、物流業界の中で大手の部類に数えられるまでになった。

そして、4月1日、当社はさらに有機的な組織体とするため、倉庫部門を3部に分割するとともに、経理部と購買部を新設し、3室6部制から3室10部制へと移行した。

③ 平野和一が第6代社長に就任

平成元年（1989）5月30日、当社では、竹本千里社長が会長に、平野和一専務（現：会長）が第6代社長に就任するトップ人事が実施された。これには、竹本社長の在任期間が15年の長期に及んだことから、経営陣の若返りを図るという狙いがあった。

平野新社長は、昭和8年（1933）刈谷市に生まれ、同志社大学経済学部を卒業後、アイシン精機に入社し、41年（1966）同社を退社して刈谷通運に入社。取締役営業部長（46年5月）、常務取締役（48年5月）、専務取締役（50年5月）を経て、トップ就任となった。平野社長は今後の方針について、中部経済新聞社のインタビューで次のように語った。

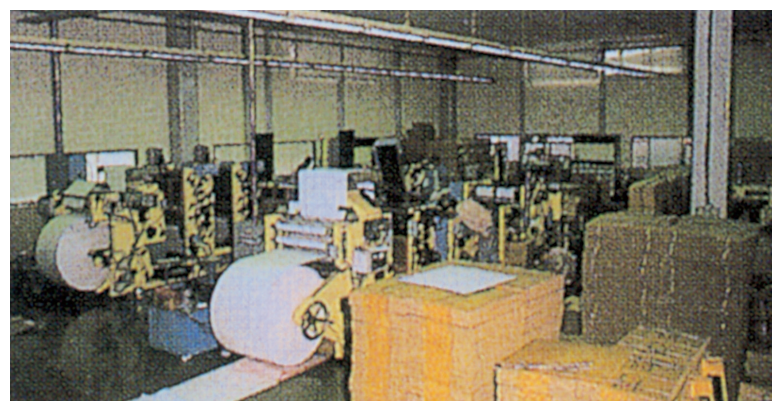
「前期決算で年商が200億円を超え、一つの節目となった。今後は二桁の伸びをめ

ざし、中長期目標として400億円にチャレンジしたい。そのために竹本会長の路線を踏襲しつつも新たな経営政策を打ち出す。

具体的には、まず職場環境の整備・改善に取り組みたい。運輸業は労働集約型産業のため人手確保が大変だが、福利厚生面の充実にも力を入れ、定着率の向上を図る。人材育成にも力を入れる。当社の企業規模は大きくなり、取引先も一流企業が多く、ユーザーニーズは一段と多様化・高度化している。このため、高品質な輸送システムの提供が求められ、社員のレベルアップが必要だ。

輸送システムについては、付加価値の高い物流加工システムを開発するとともに、輸送の一環としての物流加工（組み付け）の拡大にも力を入れていきたい。さらに、経営多角化の一方で、赤字部門の一扫を図る。これまで積極的に設備投資を行ってきたが、採算ベースに乗っていない営業所もあり、利益管理を徹底して不採算部門の黒字化をめざす。

経営のモットーは、私の名前と同じように“和”を大切にしたい。学生時代にサッ



神奈川ビジネスフォーム



新年役付者会議で挨拶する平野新社長

カーを通してチームワークの大切さを学んだ。殺伐とした世の中では、よけいに人間関係が大切になると思う」

4 社内業革スタート

平野社長が真っ先に着手したのは“雇用の安定化と企業の活性化”である。そのため、平成元年(1989)10月、社内に「業革(業務改革)委員会」を設置し、総合企画管理室に「社内業革事務局」を設けた。

その背景には、運輸業界の慢性的な人手不足への対応があった。その深刻さは、8月に運輸省が次年度の概算要求に「人手不足対策」を盛り込むことを決定するほどで、業界こぞっての労働時間の短縮や休日増加などによる環境改善が急務となっていた。

当社では、こうした状況を打破するため、思い切った職務権限の委譲を断行して職場環境の改善を図るとともに、企業体質を抜本的に変革しようとしたのである。

業革委員会は、会長と社長を除く役員7名で構成し、“業革3モットー(もっと改革

的な発想で、もっと視野を広げて、もっと創造的な考え方で)”を掲げ、週1回の会議でテーマを設定し、それを12の小委員会(業務処理体系、営業管理体制、賃金体系、購買システムなど)で検討していくことになった。

中でも重点課題となったのは、「雇用の安定化・定着率の向上・組織体制の強化」である。その推進策として、職場環境の整備・向上をはじめ、福利厚生施設の充実・モラル向上・合議制による経営の推進・人事ルールの確立・職場権限の委譲など多岐にわたって改善策が検討された。そこには、こうした改革を実行しなければ、若者たちを引き付ける魅力ある職場環境を確立できないという強い危機感があった。

5 東端物流センターを開設

社内業革の準備が進められていた平成元年(1989)6月、安城市に「東端物流センター」(安城市東端町鴻ノ巣22-4、敷地面積:9,900㎡、延床面積:5,529㎡)が竣工した。ここは、小林記録紙の製品保管と配送

の一元化・効率化を目的に新設したもので、顧客の要望に応じた保管業務のほか、自動車部品などの半製品の簡単な組み付け作業などの機能も持たせた。

当社は、すでに刈谷市・安城市を中心に8カ所の倉庫を運営していたが、東端物流センターの開設で倉庫の総面積は約10万㎡に達した。

元号が変わったこの年は、好調な経済に支えられ、3月に個人貯蓄が初の600兆円台に乗り、4月末の外貨準備高が世界で初めて1,000億ドルを突破し、日本は国際社会から「世界一の金持ち」ともてはやされた。また、国内では博覧会ブームがおこり、名古屋市では「世界デザイン博」が盛大に開かれた。また、労働界は大きな転換点を迎え、長い間、中央組織の代表だった4団体(総評、同盟、中立労連、新産別)がひとつになり、「日本労働組合総連合会(連合)」が新たに発足した。

一方、東ドイツでは、東西冷戦の象徴だったベルリンの壁が、11月10日、大勢の市民によって破壊される事件がおこり、歴史の大きな転換点を迎えていた。



東端物流センター

平成景気の中で創業 40 周年を迎える

1 沸き立つ好況の中で

日本経済は、昭和61年(1986)12月から拡大局面が続き、公共投資・民間設備投資・個人消費とも右肩上がりに上昇していた。平成元年(1989)12月には株価が3万8,915円に達した後、平成2年(1990)2月に3万1,321円に下落し、いわゆる“トリプル安(株安・円安・債権安)”に見舞われたものの、6月には経済企画庁が景気拡大期間が43ヵ月を記録し、「岩戸景気」の42ヵ月を抜いたと発表した。後に「平成景気」と呼ばれる好況期の出現である。

当時を象徴する言葉に“金余り日本”がある。多くの企業や個人が低金利で資金を調達して株や不動産に注ぎ込み、マネーゲームの様相を呈する中で都市の地価も異常に高騰した。このように実体とかけ離れた経済膨張を“バブル景気”として警鐘を鳴らす人々もあったが、それがいつはじけるのか誰にも予想はできなかった。

こうした状況下で、当社の3月期決算は、営業収益245億9,000万円(前期比33億2,700万円増)、当期利益3億3,800万円

(前期比7,600万円増)と伸長した。

この年は、地球環境問題が大きくクローズアップされた年でもあった。1月には、中央公害対策審議会が窒素酸化物(NOx)など自動車排出ガスの低減対策として、ディーゼル車を中心に一段と厳しい規制強化を打ち出した。また、6月には、エアコンや冷蔵庫などの冷媒として広く利用されているフロンガスが、成層圏のオゾン層を破壊する有害物質として平成12年(2000)までに全廃することがモントリオール会議で決定された。

また、8月2日にはイラクがクウェートへ侵攻し、外国人を人質にとる事件が勃発し、アメリカはサウジアラビアに派兵するとともに多国籍軍を編成して、中東だけでなく世界中で緊張が高まった。この湾岸危機により燃料の軽油価格がじわじわと上がり始めた。時を同じくして、区域トラック運賃の平均8.5%アップの改定が認可されたが、次第にそれだけでは追いつかない状況となっていった。

2 岡崎営業所を開設

過熱する地価高騰を抑制するため、大蔵省(現:財務省)は平成2年(1990年)4月、金融機関に対して不動産向けの貸出しを規制する「総量規制」を実施した。これは四半期ごとに不動産業界向けの融資残高を貸出し残高全体の伸び率以下に抑え、同時に建設や不動産、関連ノンバンクへの融資状況の報告を義務付けるものである。さらに日銀は、8月に公定歩合を6.0%に引き上げ、8年8ヵ月ぶりとなる高金利となった。この2つの政策により、借金で得た資金を不動産や株に投資していた人々の補給路が絶たれ、地価も株価も急速に下落していく。

一方、中小企業金融公庫は、9月に「製造業の人手不足は、昭和52年(1977)の調査開始以来、最高水準に達し、ますます深刻な状況」と発表した。

こうした中で、当社は10月に「岡崎営業所」(岡崎市下青野町字宝田50-1、敷地面積:1万8,937㎡、建築面積:1万1,075㎡)を開設した。これは東刈谷営業所が業務拡

大により手狭になったためのもので、営業所の新設に伴い、関東方面の長距離輸送を担当していた東刈谷営業所車両第2課の一部を移転して六ツ美ターミナルの混載課と一緒にして再編成した。この営業所は、先進のターミナルセンターとしての機能を充実させ、やがて物流基地として生産会社の視察モデル営業所となる。

当社は、この頃から従来の施設と組織を見直し、スクラップ&ビルドによる再編を図る時期を迎えていた。

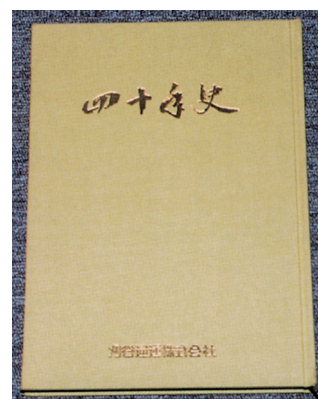
12月1日には物流新法が施行され、「貨物運送取扱事業法」によって、それまで陸海空の各分野ごとに定められていた法律が一本化され、国際複合一貫輸送をさらに推し進める環境が整備された。

3 中長期計画の策定

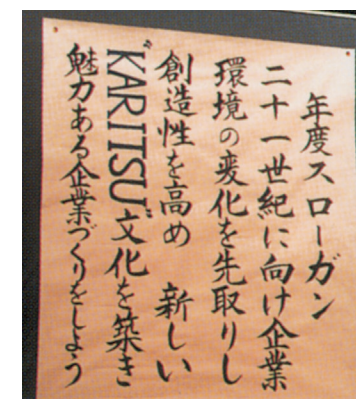
平成3年(1991)1月5日、毎年恒例の刈通グループ新年役付者初会議を知立市中央公民館で開催し、当社が進むべき方向を示す中長期計画を発表した。その中で、「3年後の平成6年度に売上400億円、経常利



創業40周年記念式典



40周年記念誌「四十周年史」



中長期計画の初年度スローガン

益20億円を達成し、平成7年度に高層式の新社屋の建設」という新たな目標を掲げるとともに、初年度のスローガンを「21世紀に向け企業環境の変化を先取りし、創造性を高め、新しい“KARITSU”文化を築き、魅力ある企業づくりをしよう」と定め、次のような重点施策を打ち出した。

- 1.人間尊重の職場づくりをめざす
- ①雇用の安定化と定着率の向上
- ・企業のイメージアップ
- （VIの推進等）
- ・労働環境の改善
- （3Kの改善、労働時間の短縮等）
- ・独自性のある募集展開
- ②人材の育成と組織の活性化
- 2.採算性の向上
- ①不採算部門（路線）の改善
- ②適正利益の確保
- 3.社内業務改革の推進
- ①社内ルール、体制、風土等

- 4.改善・合理化の推進
- ①生産性の向上
- （省人化、電算化等）
- 5.新規事業の戦略的展開
- ①高付加価値性のある事業
- （物流加工、混載便等）
- ②スクラップ&ビルド化
- （周辺分野への積極的な事業拡大と企業体質強化へ向けて、たゆまぬ努力の積み重ね）
- 6.関係会社の育成
- ①幅広い事業の分担化
- ②グループ基盤の確立
- ③新会社の育成

この中で、人間尊重の職場づくりで掲げた“3K”とは、当時、製造業の多くが「キツイ、キタナイ、キケン」という“3K職場”と揶揄された社会的な風潮を指す。このため若者の製造業離れが著しく、物流業界も休みが少なく長時間労働の仕事と捉えられ、人

材募集に苦心していた。

当社でも、こうした局面を打開する取り組みとして、まず「刈谷通運」という堅い印象の社名ではなく、愛称である“KARITSU”を全面に打ち出し、近代的なブランドイメージを確立することにした。そのため、VI（ビジュアル・アイデンティティ）というデザイン手法によって、斬新なロゴマークを制作し、車両や会社案内などに統一して展開することになった。そして、7月に新しいロゴマークが決定し、以降、当社の顔となっていく。

4 創業 40 周年と記念事業

中期計画を策定して間もない平成3年（1991）1月17日、クウェートを占領していたイラクに対して多国籍軍が空爆を開始し、湾岸戦争が勃発した。その様子は、アメリカのニュース・ネットワーク会社CNNから世界に実況中継され、人々はテレビやパソコンの画面に釘付けになった。戦況は多国籍軍の圧倒的に有利な状況のまま推移し、2月27日、クウェートは解放された。

この間、原油価格は一時的に急騰したが、他の産油国の増産により落ち着きを取り戻し、石油危機は回避された。

2月28日、当社は40回目の創業記念日を迎えた。社員7名、中古トラック2台でスタートした当社は、40年を経て営業収益273億円余、社員1,900名、営業車両1,100台の規模にまで成長したのである。

記念事業として、まず地元の地域社会の交通安全に役立ててもらおうと、刈谷市と安城市に各500万円、知立市に200万円を寄贈した。また、3月には、長年にわたり労使一体となって事業発展に貢献した労働組合に謝意を示すものとして、約1,000万円を投じて、ヤマハ製28フィートのクルーザー『Karitsu40』を寄贈した。この船は魚群探知機も搭載し、本格的な釣りをはじめ多彩な海洋レジャーを満喫できる。

そして、3月20日には、40周年記念誌として写真やイラストとともに、折々のエピソードを多数紹介した『四十年史』を刊行した。

5月11日には、社員112名が出席し、本社第1会議室において10年以上の永年勤続



交通安全のため寄付金を刈谷市長に贈呈する平野社長



労働組合に寄贈されたクルーザー

者の表彰などを中心に、創業40周年記念式典を執り行った。

⑤ ユニフォームの一新と福利厚生の充実

社内業務改革の重要課題となっている「3Kイメージの払拭」に向けた一策として、平成3年(1991)4月、15年ぶりに乗務員・作業員のユニフォーム(夏用・冬用)を一新した。男性用は企業カラーと調和するパールグリーンを基調に、胸には“KARITSU”のロゴマークがスカイブルーで縫いこまれた明るい印象のデザインである。新ユニフォームの採用により、事務職および女性社員の制服とも相まって、社員の印象が一段と明るくなった。

また、労働時間の短縮を推進するため、休日を5日間増やし、年間110日とした。同時に、それまで月1回、土曜日を利用してドライバーの研修を行っていたが、年間12日の研修日のうち5日間を休日扱いとした。このほか、独身寮も常時満室の状態が続いていたため、新たにワンルームマンション1棟(17室)を借り切り、住環境の改善も図った。



一新されたユニフォーム

⑥ 刈通ロジテムを設立

平成3年(1991)4月、当社8番目のグループ会社として「刈通ロジテム」(本社：当社内)を設立した。これは増大の一途をたどる自動車部品の保管需要に対し、倉庫業の専門会社を設立し、きめ細かく対応しようとするものであった。そして、7月に1号倉庫として「小垣江倉庫」(現：ロジテム小垣江、刈谷市小垣江町東高根13、敷地面積：1万8,150㎡、延床面積：1万6,353㎡)を建設した。

続いて、平成4年(1992)7月には、第2号倉庫として「岡崎倉庫」(現：ロジテム岡崎、岡崎市下青野町字宝田21、敷地面積：2万1,572㎡、延床面積：1万9,602㎡)を建設した。

刈通ロジテム岡崎倉庫は、当社の岡崎営業所・六ツ美ターミナル・六ツ美倉庫に隣接していることから、岡崎市下青野町の一角は当社にとって最大規模の物流ゾーンとなった。

平成景気は、3年(1991)の2月～4月がピークで、この後、地価は下落し、消費者



刈通ロジテム岡崎倉庫竣工式会場

物価の上昇率も下降に転じる。株価はすでに完全に下降局面に入っていた。また、あれほど深刻化していた人手不足も解消され、この時期を境に完全失業率の上昇へと転じていく。いわゆる“バブル経済の崩壊”の始まりである。当社の主要顧客である自動車産業でもこれを裏付けるように、2年(1990)に国内生産台数1,349万台、国内販売台数778万台と、ともに過去最高を記録したが、3年(1991)には国内生産台数が1,325万台と1.8%の減少に転じ、以後、内需の不振と輸出台数の減少により年々減少していくのである。



刈通ロジテム竣工式

環境対策と電子部品の保管・輸送に布石を打つ

① 電子デバイスセンターの開設

1990年代に入ると、自動車メーカーは安全性能・環境性能・快適性能の向上を図るため、進展著しいコンピュータ制御技術を駆使した電子部品を多数組み込むようになった。これらの電子部品は、プリント基板をはじめ複雑で精巧なメカニズムとなっているため、振動や湿度、温度変化、汚れや埃に対する特別な配慮が、保管や輸送に要求される。

当社では、それまで「知立包装管理センター」を中心にエレクトロニクス製品の保管・代行納入業務を行ってきたが、製品の高精度・高精密化により、いっそう厳格な品質管理・一元管理の必要性が求められるようになった。そこで、こうしたニーズに応えるため、4億5,000万円を投じ、新たに電子部品の専用倉庫を建設することを決断した。

平成4年(1992)7月に竣工した「電子デバイスセンター」(安城市二本木新町1-5、敷地面積:1,800㎡、鉄骨4階建て、延床面積:2,640㎡)は、全館空調、全フロア静電

気防止タイル貼り、防塵装置を完備した先進的な電子部品倉庫である。約40名の陣容で、在庫管理システム「VENUS(ヴィーナス)」による在庫・入出庫管理、納入代行業務のほか、製品検査やパソコンのインストール業務も行う。

この電子デバイスセンターの稼働により、繊細な電子部品の輸送・保管業務を望む顧客ニーズに十分対応できる体制が整い、自動車メーカーや部品メーカーはもとより、電気・電子機器メーカーからも注目されるようになった。

② 全社統一システム「KENTS(ケントス)」の構築

平成4年(1992)11月、事業に関わる経営情報の早期把握を図るため、多様な情報を一元管理し、業務全般の合理化・効率化・スピード化を実現すべく新たな情報基幹システムの構築に着手した。このシステムは、「KENTS(Karitsu Electronic data processing New Total System)」と命名された。

具体的には、各営業所に導入したオ

フィスコンピュータで、システムを運用し、必要な日次・月次の確定データを本社に一括送信する分散処理方式で、データの発生主義、日次確定処理を基本に、経営情報の早期把握・一元化・標準化・平準化をめざす。まず車両システムを開発して全社に展開した後、倉庫システムと管理システムを構築して連携させる計画である。

推進にあたっては、社内にプロジェクトチームを発足させ、刈谷北営業所の車両システムから順次導入を開始した。

③ 渥美営業所・北九州営業所の開設

その頃、トヨタグループの国内生産拠点の拡充により、当社の営業所網は新たな対応を迫られていた。

愛知県豊橋地域では、トヨタ自動車田原工場の拡張、日本電装の豊橋市明海地区への進出で、当社の豊橋営業所はフル稼働状態にあったが、そこへアイシン・エイ・ダブリュも田原地区に進出することになった。そのため、十分な顧客対応とサービスを維持するには、新たな営業所の設置

が急務となり、平成4年(1992)4月、「渥美営業所」(豊橋市明海町33-38、敷地面積:4,541㎡、建築面積:2,000㎡)を開設した。

一方、福岡県では、トヨタ自動車の子会社「トヨタ自動車九州」が年末の稼働に向けて新工場を建設していた。トヨタグループ各社もこれに合わせて進出することから、当社も既存の福岡営業所に加えて、九州地区の物流機能を強化させる必要に迫られた。

そこで12月、九州の2番目の拠点として「北九州営業所」(福岡県遠賀郡遠賀町芙蓉2-1-1、敷地面積:9,600㎡、倉庫の延床面積:3,300㎡)を開設した。以降、北九州営業所は、トヨタ自動車九州へ納入するトヨタ系部品メーカー製品の混載輸送と、豊田地区から九州の工場への資材・部品の輸送受け入れ拠点として業務を拡大していくのである。



電子デバイスセンター竣工式会場



電子デバイスセンター竣工式



渥美営業所



北九州営業所竣工式会場