



新本社を出発するトラック

## 第6章

# 総合物流企業「カリツー」誕生

### ▶ 平成5年(1993)～平成13年(2001)

バブル経済の崩壊により日本経済は一転して「平成大不況」へ追い落とされた。株価・地価の下落とともに、個人消費・設備投資・住宅投資は一気に冷え込み、日本の実質経済成長率は平成3年(1991)の3.8%から5年(1993)には、ほぼゼロ成長となった。これに伴い日本の自動車生産は下降線をたどり、さらに円高による自動車メーカーの海外生産シフトが強まる中で貨物輸送量は低迷し、当社の売上もその影響を大きく受けた。

こうした中で、当社は活路を見出すべく量から質への転換を図り、多角的な視点から従来の物流システムを見直し、人・物・情報の流れを戦略的に結びながら合理化・効率化をめざす「ロジスティクス」の概念を採り入れ、顧客に対して積極的に提案していった。

そして、8年(1996)11月、安城市に新本社を建設・移転するとともに、社名を刈谷通運から変更し、総合物流企業「カリツー」として第二の創業の幕を開いた。さらに、物流センターの高機能化を進めるとともに、品質保証システムの国際規格ISO9002、環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001の認証取得を経て、13年(2001)2月、当社は創業50周年を迎える。

## 企業理念の制定と JR 貨物便の活用

### ① バブル経済崩壊の後遺症

平成元年(1989)の年末、日経平均株価は3万8,915円の最高値をつけた後、ほぼ一本調子で下がり続けた。3年(1991)には政府の土地取引に関する総量規制の効果に加え、金融・証券の不祥事が続発したことから投資マインドが冷え込み、4年(1992)年末の日経平均株価は1万6,912円となった。3年間で実に2万円以上の下落である。そして、個人消費・民間設備投資・住宅投資などの民間需要も軒並み減少し、景気後退の局面に資産デフレが重なる“複合不況”の様相を呈し始めた。多くの企業は急速に業績を悪化させ、在庫・設備・雇用すべての面で大幅なストック調整を迫られる状況となった。

景気の後退が鮮明になる中で、当社は平成5年度のスローガンに「難局こそ変革とさらなる飛躍へのチャンス、今こそ最大限の力を発揮して企業体質を刷新し、KARITSUの未来を切り拓こう」を掲げ、社員にいっそうの顧客満足の向上と合理化を呼びかけた。こうして迎えた平成6年3

月期の決算では、積極的な顧客開拓と懸命なコストダウンなどにより景気後退の影響を最小限にとどめ、営業収益266億円、当期利益4億8,000万円と前期に比べて微減となった。

### ② 企業理念の制定

平成6年(1994)1月、当社は、新たに企業理念を制定・発表した。その背景には、世界経済がグローバル化する中で、人々の価値観が多様化し、同時に、企業の存在価値や働く意味が問われるという大きな時代の流れがあった。こうした中で、当社が総合物流企業として、どのように企業価値を高め、存在意義を高めていくかを示す必要があり、社員一人ひとりがカリツーの一員として目標や価値観を共有し、誇りを持って仕事に臨むための指針を示す必要もあった。企業理念は、会社として社員として進むべき方向性を明文化したものである。

当社は、この企業理念の実践に向けて邁進することになった。そして、平成6年

#### 企業理念

- 一、我々は社業を通し、良き企業市民としての良識をもって地域社会に貢献する。
- 一、我々は常に新しい価値の創造に努め最高の品質、最高のサービスをもって業界ナンバーワンを目指す。
- 一、我々は「企業は人なり」の信念のもとに、人間性を尊重し常に研鑽に励み自由でかつ達な社風づくりに努める。

度のスローガンとして「量から質への転換期、一人一人が意識改革をして高品質・高サービス・低コスト実現にチャレンジしよう」を掲げ、筋肉質の企業体質への変換を呼びかけた。

### ③ 引越センターの新設

荷物の取扱量が伸び悩み、誰もが“平成大不況”の5文字を実感する中で、当社は現状打開策のひとつとして、引越業務の拡大に向け、平成6年(1994)2月、東刈谷営業所に「刈通引越センター」という新たな専任部署を設置した。

これには自動車部品輸送が圧倒的に多い中で、少しでも非自動車部品輸送のウェイトを高め、経営に厚みを加えるという狙いがあった。引越センターは、当初、職員4名、乗務員2名の6名体制でスタートした。

### ④ JR 貨物便で効率的な運送を

鉄道による貨物輸送は、かつて物流の

主役だったが、昭和40年代に道路網の整備によるトラック輸送の急速な普及、国鉄のストライキの頻発などにより、主役の座をトラックに奪われた。それが昭和62年(1987)に国鉄が民営化されて貨物部門がJR貨物として再スタートしてから、列車の高速化・ダイヤの正確化・運賃の低減に努め、安定的な輸送を提供できるようになった。そして、平成大不況の到来とともに、大量輸送によるコストダウン効果が見直され始めたのである。

当社でも輸送のさらなる効率化を追求する中で、鉄道便による輸送を①一般道路の渋滞回避 ②長距離ドライバーの不足解消 ③人件費の削減と車両設備の軽減 ④大量輸送によるコスト低減などが図れると再評価していた。そして、JR貨物によるコンテナ輸送を積極的に活用していくことにした。

但し、旧来のように駅での荷物の積み降ろしは非効率的なため、11トン車で積載できるように当社独自の軽量ウイング式31フィートコンテナを国内で初めて開発し、駅に到着したコンテナをそのままトラック

に載せ換えて輸送する方式を導入した。そのために、4,000万円を投じて専用コンテナ5個と専用11トントラック2台を用意した。コンテナはトラックと同様に両側から荷役作業ができる両開き式である。

そして、平成6年(1994)8月、刈谷地区で生産された自動車部品を広島のマツダへ送る便の一部をJR貨物に切り替えた。専用コンテナで集荷した製品を名古屋ターミナル(笹島)に持ち込んで列車に載せ、広島瀬野物流センターを中継拠点としてマツダの工場に納入するのである。このJR貨物によるコンテナ輸送は、当初、コストダウンを主眼に着手したが、次第に地球温暖化対策に向けた環境負荷の少ない輸送手段(モーダルシフト)として、社会から脚光を浴びるようになる。

一方、当社は総合物流企業として、新たな分野の開拓をめざし、平成6年(1994)10月に「物流改善室」を新設した。その使命は、顧客の物流を調査・分析し、経営の効率的・合理的な物流システムを提案するコンサルティング分野を切り拓くこと

にあった。即ち業態に応じた情報システムと物流システムを融合させ、情報・品物・設備・人の流れの全体最適を図る「ロジスティクス」の提案である。

また、同じ月に自動車整備や損害保険代理業務を行っている栄工業(刈谷市大手町2-34)に資本参加し、新たなグループ会社として、社名を「刈通オートテクノ」(資本金:2,800万円)と改め、当社を側面から支える体制をつくった。



事業をスタートした「引越センター」の車両



JR貨物用に開発されたコンテナ



刈通オートテクノ

## 創業50周年に向けて中期計画“チャレンジ21”始動

### 1 阪神・淡路大震災と地下鉄サリン事件

平成7年(1995)1月17日早朝、淡路島北端付近を震源地とするマグニチュード7.2の大地震が発生し、神戸市をはじめとする阪神地方に未曾有の被害をもたらした。地震発生と同時に2,500カ所以上で火災が発生し、住宅・ビルの倒壊が相次ぎ、高速道路や鉄道も寸断された。この惨事は「阪神淡路大震災」と命名され、1年後の集計で、死者6,300人以上、負傷者4万人、全壊家屋10万戸、焼失面積65haに及び、被害総額は10兆円以上と発表された。地震災害としては関東大震災に次ぐものである。

当社のトラックがこの地震や事故に直接遭遇することはなかったものの、被災した兵庫県南部は山陽地方への主要国道が何本も走っている交通の要所だけに、寸断された道路のあちこちで大渋滞が発生した。当社も多くの長距離便がこれに巻き込まれ、1週間ほど立ち往生する事態となり、急遽、各営業所から多数の社員を出勤させ、ドライバーと交代でトラック内で睡眠をとるなどして荷物とトラックを守った。

一方、愛知県トラック協会では、被災した人々に食料品などの生活必需品を緊急輸送しようと会員に呼びかけ、会員各社合わせて34台のトラックが被災地に出発した。また、社員間で自発的に募金運動が行われ、日本赤十字社愛知県支部を通じて復興のための義援金100万円を寄贈した。

多くの人々が阪神・淡路大震災の復旧に向けて汗を流していた3月20日午前8時過ぎ、通勤ラッシュで混雑する東京の地下鉄霞ヶ関駅で、乗客・駅員数千人が原因不明の体調不良で病院に担ぎ込まれるというニュースが飛び込んできた。後にカルト集団による猛毒の青酸ガス「サリン」を使った無差別テロ事件と判明し、社会を震撼させた。

### 2 中期計画“チャレンジ21”を策定

当社は、自動車産業での売上比率が84%を占めていたが、ここ数年の国内自動車生産の減少に伴い、新規採用の抑制や遊休車両の削減などを進めてきた。経営陣はこうした一連のリストラ策にほぼ区切り

がついたことから、今後の業績拡大を図るには既存事業の周辺領域への取り組み強化が不可欠と判断し、新たな成長戦略を構想していた。

そして、平成7年(1995)7月、中期5カ年計画(平成8年度～12年度)“チャレンジ21”を策定し、社員に発表した。計画では、約5年後に迫った創業50周年に向け、①新規事業の拡大 ②提案型・問題解決型営業の展開 ③得意分野への経営資源の集中 ④内部運営の効率化による生産性の向上を推進し、8年(1996)3月期の売上予測264億円を“チャレンジ21”の最終年度にあたる13年(2001)3月期には、営業収益を25%増の330億円、利益21億円の確保をめざすというものだった。“チャレンジ21”の策定・発表にあたって、平野社長は社員に向けて次のようにコメントした。

「当社が高依存している自動車産業界は、円高の進行で海外シフトが顕在化して国内自動車産業の空洞化が進んでおり、いっそう厳しい環境におかれるものと覚悟しなければなりません。過去の栄光は、明日への成長の保証ではありません。

こうした環境変化にすばやく対応していかないと、事業は膠着化して成熟企業へと成り下がっていき、ひいては衰退への道をたどってしまいます。また、あらゆる業界の規制緩和で“ボーダーレス現象”が進行し、異業種企業の参入を含めた多元的複合競争がより激化しているために、予期せぬ事態の多発やそれに備えたりリスク管理の必要性が増大しているのが現状です。

こうした激動の中で、成長を阻む要因を的確に捉えて生き残り、より新しい成長事業を開拓していくことが経営戦略の基本です。そのために、どのような悪天候の状態に対しても勝ち抜くことのできる体制づくり、すなわち全天候型の経営に徹していかなければなりません。

社内外に想定される不測の事態、自社に起こりうるリスクなどを的確に捉えて自社に与える影響力の分析、評価のあり方と対応すべき適切な手段・方法をどのように選択し、決定していくかがポイントになります。このような自助努力のもとに“当日発生、当日処理”の原則に沿って商機へ対応していくことが、これからの企業発展の



阪神・淡路大震災

視点となるはずですが。

事が顕在化してからの対応では遅すぎますし、対応を間違えると企業の存続すら危ぶまれます。現状のように厳しい環境下といえども、会社にとっては健全な成長は絶対に欠くべからざるものです。新事業の創造・事業化を柱として、ここに新5カ年計画“チャレンジ21”を策定しました。全社員挙げてこれに挑戦し、21世紀に向け長期安定的な経営基盤を確立しようではありませんか」

### ③ カリツー安全研修センターの開校

当社の業務は、自動車部品メーカーの製品をトヨタ方式によるジャスト・イン・タイムで納入する仕事が8割を占め、1日に十数回にわたり定時納品するという鉄道並みのダイヤ管理が要求される。そこでは、「安全」と「正確さ」が何より重視されることから、当社はドライバー教育に注力し、独自の教育プログラムを開発しながら「ドライバーこそ管理者」という自覚を身に付ける研修を実践してきた。

昭和62年(1987)には、入社したドライバーに対し、経験の有無を問わず研修を義務付けることとし、業務部安全教育課が東刈谷営業所内で厳しい指導を行った。その研修は、与えられた課題などが完全に修得できるまで徹底するというもので、こうした企業姿勢と研修内容は、次第に業界内でも高く評価されるようになった。

そこで、当社は平成8年(1996)2月、愛知県から職業訓練センターの認可を受け、他社のドライバー教育も行うことにした。受講科目は、短期課程の自動車運転課で、学科32時間(運輸規則・運転服務・自動車安全対策・フォークリフト・車両整備)、実技40時間(自動車運転基本実技、自動車・フォークリフト応用実技)の計72時間(9日間)での修了となる。教官にはベテラン乗務員を専任スタッフとした5名を配し、経験に裏打ちされた実践的な訓練研修を展開していった。

その後研修センターは教育の実績を評価され、平成17年(2005)11月25日 愛知県知事表彰、さらに平成18年(2006)11月15日には厚生労働大臣表彰を受けた。



カリツー安全研修センターにおける講義風景



ドライバー実技研修風景

### コラム

#### 運転経験が長くても点検ができなければプロではない

当社のドライバー教育の基本は、「たとえ運転経験の長い中途採用者でも、カリツーの乗務員としては新人に過ぎない。特にトラックの点検ができない者は、プロドライバーではない」との考えから、運転未経験者とまったく同じ養成カリキュラムを受講し、全国ドライバーコンテストでも通用する能力を身に付けることとしている。

新人は、まず安全教育研修センターで延べ

10日間の研修を受け、合格者は現場に配属されるが、不合格者は合格するまで何度でも実技指導を受ける。配属されると、現場担当指導者(グループ長やブロック長)から継続的に指導を受け、安全運転の基本が身に付いているかをトラック運転15項目、リフト作業9項目にわたってチェックされ、現場での具体的な作業の進め方を学んでいくのである。



現場では点呼時の指導を重視



安全運転の意識付けのため発行されたカラーカード

## 新本社ビルの新築移転と社名の変更

### 1 新本社を安城市へ新築移転

平成8年(1996)11月、刈谷市に隣接する安城市に、前年から着工していた新本社ビル(安城市三河安城町1-4-4)が竣工した。ここは昭和63年(1988)に開業した東海道新幹線「三河安城駅」から徒歩5分の好立地にあり、JR東海道本線「三河安城駅」とも隣接する。安城地区は先駆的な大規模農業の取り組みにより“日本のデンマーク”として全国に知られているが、豊田市・岡崎市・知立市・西尾市などにも接しているため、自動車工業を中心とする機械産業が盛んな街でもある。

当社は、業務拡大とともに刈谷市の本社が手狭となり、一部の本社機能を営業所に分散していたことから、以前に倉庫用地として確保していたこの土地を活用し、創業45周年記念事業として新本社の建設移転に踏み切ったのである。

完成した新本社ビルは、鉄骨RC造7階建(敷地面積:5,300㎡、延床面積:7,800㎡)で、2階建ての別棟(延床面積:1,100㎡)を備えている。本社棟は、1・2・7階と3

階の一部を本社とし、他の階はテナントスペースとした。別棟は、1階が社員食堂・サウナ・浴室、2階に多目的ホールやフィットネスルームを設置した。

本社移転に伴い、ホストコンピュータも移設するとともに、将来予想される情報量の増加に対応するため高速大容量のLANを敷設し、フロアレイアウトの変更にも柔軟に対応できるOAフロアとした。また、阪神・淡路大震災での被災地のコンピュータシステムの被害の甚大さや復旧期間を教訓に、コンピュータルームは震度7にも耐える耐震設計とした。

11月21日、取引先や関係者など約300名が出席して、竣工式と披露パーティを執り行った。平野社長は「長年の夢であり念願であった新本社がようやく完成しました。経済環境が厳しさを増す中、計画の先送りを余儀なくされてきましたが、昨年に思い切って着工し、今日の竣工式を迎えることができました。今後、業務内容を輸送に限らず拡げていくために、今回あわせて社名も変更しました。これを機に全社を挙げていっそうの飛躍をめざしてまいりま

す」と挨拶した。

なお、新本社ビルの完成に伴い、刈谷市の旧本社は改修のうえ、9年(1997)9月に「さくらサービスセンター」とし、保管代行納入・請負作業の管理運営・宅配便の取次などの幅広いアウトソーシング業務を取りまとめる拠点として再出発することになった。

また、グループ会社の「刈通ロジテム」は、小垣江倉庫・岡崎倉庫を開設するなど着実に実績を重ねていたが、当社の倉庫業務の急速な拡大に伴い、一層の効率化・合理化を進めるため、新本社の完成に先立つ8年(1996)10月1日をもって当社に吸収合併した。

### 2 社名を「カリツー」に変更

当社は、新本社の新築移転に合わせて、創業以来の社名であった「刈谷通運株式会社」を「カリツー株式会社」に変更した。平成3年(1991)に愛称だった“カリツー”をブランド化し「KARITSU」のロゴマークを各拠点の看板・車両・名刺・会社案内

などに使用し、顧客にはすでに十分に浸透している。そのため、社名とブランド名を統一し、名実ともに総合物流企業「カリツー」として、第二の創業をスタートさせることとした。

なお、9年(1997)7月には、社章(バッジ)も新社名に統一するとともに、営業用トラックもデザインを一新した。

### 3 竹本千里会長の逝去

平成9年(1997)3月1日、竹本千里会長が逝去した。竹本会長は、創業以来、当社を地方の通運会社から物流会社として全国に事業展開するために実務から経営まで尽力し、今日の当社の基盤をつくり上げた功労者である。当社の歴史の中でも功績の大きさは計り知れず、多くの関係者がその死を惜しんだ(享年70歳)。新本社・新社名とともに当社が第二の創業を迎えたのを見届けるような永眠だった。

3月13日、刈谷市の青山斎園において社葬が執り行われ、多くの関係者が弔問に訪れた。



新築なった新本社



平野社長の挨拶



祝辞を述べるトヨタ自動車機村副社長



新しいロゴマーク



竹本千里会長の社葬



## 国際規格 ISO シリーズの認証取得と情報システムの進展

### 1 営業区域の拡大と年商 300 億円突破

1990年代も終盤となった平成10年(1998)、日本経済は依然として長いトンネルの中にあった。バブル経済の破綻後に巨額の不良債権を抱えた金融機関への不安はくすぶり続け、消費低迷から物価の下落に歯止めがかからず、それが企業収益を悪化させ、賃金低下や人員整理につながり、さらに消費低迷を引き起こす。いわゆる“デフレ・スパイラル”現象である。日本政府は、こうした状況打開のため、11月に24兆円にのぼる緊急経済対策を打ち出すが、自動車市場も国内は縮小傾向に歯止めがかからず、翌11年(1999)には新車市場が15年ぶりに400万台を下回る。

この日本列島総不況の中で、当社は、前年から着々と営業区域を拡大していた。9年(1997)6月に中国圏、7月には九州圏、明けて10年(1998)1月には首都圏、さらに6月に中部圏、8月には関東圏と、まるで基盤の上に次々と布石を打つように営業基盤は厚みを増していった。こうした中で、平成10年3月期の決算で、当社の営業収益は

310億円(対前期比6.2%増)となり、初めて300億円の大台を突破した。

### 2 ビデオ社内報『カリッソーだより』と交通安全指導ビデオ『SD 情報』

新年度のスタートとともに、ビデオ社内報『カリッソーだより』が発行された。

当社の社内報『刈通スマイル』は、昭和53年(1978)3月に発刊し、61年(1986)7月の第20号まで発行したが、諸般の事情により長い間休刊状態にあった。その後、事業内容が拡大するにつれて、社内コミュニケーションの円滑化を図る重要な媒体として社内報の復刊を望む声が強くなっていった。そこで、冊子形式よりも即応性があり、社内の動きやメッセージをいきいきと伝えられるビデオ社内報を発行することになったのである。

制作に際しては、新本社内には本格的なビデオ撮影や編集ができるスタジオと機材を設置し、企画・取材から撮影・ナレーション・編集まですべて社内で作成し、わかりやすく親しみやすい社内報づくりを進める

ことになった。こうして、総務部を中心にビデオ社内報の制作がスタートし、試行錯誤しながら平成10年(1998)4月に第1号を制作・発行した。内容は以下の通りで、画像と音声で届けられるタイムリーな情報に社員の評判は上々だった。

#### 第1号(平成10年4月号)

- ・日野自動車購入1,500台突破記念で感謝状を授与
- ・ロジテム知立倉庫完成
- ・第62回長期無事故、第125回短期無事故表彰式
- ・第66回無事故無違反強調月間
- ・労災事故発生報告  
(あおりを持ち上げるときの注意)
- ・第17回EM作戦実施
- ・子どもを交通事故から守る
- ・事故発生状況
- ・その他のお知らせ

また、『カリッソーだより』と時を同じくして、社員教育用ツールとして交通安全指導用ビデオ『SD(セイフティドライブ)情報』を制作し、毎月1本のペースで発行することになった。第1号では、社長による安全方針、安全運転情報、荷積み作業の手順、最近の事故事例と防止策などを15分程度にまとめた。

7月からは『カリッソーだより』で放映して

いた交通安全に関する話題を『SD情報』に移行して両者のすみ分けを図った。

### 3 ISO9002 への取り組み開始

平成10年(1998)8月、総合企画管理室内にISO推進事務局が設置され、9月には「ISOプロジェクトチーム」が発足した。

ISOは世界共通の規格などの設定を行うため、昭和22年(1947)にスイスで設立された民間組織「国際標準化機構」で、商品やサービスなど多様な分野で規格の標準化に関する活動を行っている。その代表例が品質保証に関する9000シリーズである。製品に対してではなく、組織活動のプロセスを対象としている点が特長で、日本においても平成5年(1993)に認定機関の(財)日本適合性認定協会が設立されて9000シリーズを取得する企業が急増し、当社の主要顧客である自動車関連企業のほとんどがこれを取得していた。

当社では、9年(1997)7月に「ISO研修会」を開催したことを契機に認証取得への機運が高まり、プロジェクト発足へと結び



ビデオ社内報「カリッソーだより」の一面



スタジオでの撮影編集風景



交通指導用ビデオ「SD情報」

ついたのである。

ISO9002を取得するには、品質マニュアルなどを文書化し、その実施状況を第三者の審査登録機関が審査し、品質(保証)システムを認証(審査登録)されるという手順を踏むが、その作業量は膨大となる。このため認証取得するには全社での取り組みが不可欠であり、平野社長は9月22日のキックオフに際して、次のように認証取得の意義を説いた。

「ISO9002認証取得は、第一に企業理念の具現化であり、21世紀に生き残るために絶対に必要である。この認証を取得すれば勝ち組になれる。第二に、他社との差別化の切り札にもなり、営業戦略上、優位に立つことができる。第三に、全社員への教育を通じて、品質管理の徹底を図り、顧客の信頼増大につながる。全社一丸となって、認証取得のために品質システムを確立しよう」

活動は、まず全社員がISO9002の理解と取得の重要性への認識を持つことが前提となることから、9月に研修会を開催した。そして、10月から品質システムの文書作成

に着手し、11年(1999)1月からシステム運用の試行をスタートさせた。

#### 4 アウトソーシング事業への進出

限られた経営資源を最大限に活用するため、基幹業務に人員や設備を集中し、付帯業務はできるだけアウトソーシング(外部委託)を図り、業務の合理化を推進したいという企業が増加していた。特に物流部門における効率向上は、多くの企業が抱える命題となっていた。当社は、このような市場ニーズに着目し、単に製品を保管して運ぶだけでなく、顧客の物流部門のすべてを引き受けることで、経営効率の向上に寄与するアウトソーシング事業の開拓に注力することにした。

その最初の取り組みとして、平成11年(1999)4月から、日本額縁の物流部門のアウトソーシングを全面的に請け負うことになり、「衣浦倉庫」(現:衣浦物流センター、半田市州の崎町)で保管・入出庫作業を行うとともに、製品の箱詰め梱包作業、額縁のガラスやアクリル樹脂をセット

する組み立て作業も開始した。

また、12年(2000)1月には、新たに「ロジテム刈谷西倉庫」(刈谷市小垣江町西永井田131、敷地面積:7,055㎡、延床面積:6,211㎡)を開設し、樹脂製品メーカーのゴムノイナキの入出庫作業・在庫管理・配送業務を全面的に請け負った。さらに3月には、東京パーツ工業から自動車用サーボモーターの組付・検査およびデンソーへ代行納入する業務を受注し、渥美営業所で作業を開始した。

このような物流のアウトソーシング事業には、入出庫や在庫管理を行うための情報システムの構築力やコンサルティング能力、精度・品質・スピードを伴った組み付け作業の処理機能が要求される。そのため、当社ではこうした専門能力を身に付けたエキスパートを養成すると同時に、ドライバーをはじめ全社員のスキルアップを目的に教育・研修プログラムの強化を図った。

#### 5 情報基幹システムKENTS(ケントス)の進展

平成11年(1999)は、当社の情報システ

ムを語る上で大きな節目となった年である。

その端緒は4年(1992)にさかのぼる。当時、現場の作業支援を第一に、伝票の二重処理の廃止、日次処理による業務負荷分散、営業所ごとにまちまちだった業務作業の統一などの効率化を図るため、情報の一元化・標準化・平準化を目的として、情報基幹システム「KENTS」(karitsu Electronic data processing New Total System)の構築に着手した。

まず各営業所にオフィスコンピュータ(オフコン)を設置し、必要な情報を日次で本社に送信して月次決算処理の迅速化を図り、経営情報の早期把握を行った。これは、全国の営業所で日々刻々と稼働するトラック輸送や倉庫保管に伴う売上情報をN+1日(運行完了の翌日)のタイミングで把握することにより、経営陣が様々な状況の変化をいち早く察知し、よりの確な経営判断を下せる環境を整備しようとするものだった。

そのシステム構築と運用に向け、情報システム部を中心とする本社スタッフ・車両



ロジテム刈谷西倉庫



パソコンは一人一台体制へ

管理部門・倉庫管理部門による「KENTS委員会」を設置し、第一段階として、輸送の受注・配車から運行確定および売上請求までのデータを一元化するための「車両システム」の構築・運用に取り組んだ。そして、最前線である営業所の社員がシステムを使いこなせるよう情報システム部員4～5名が各営業所に数カ月間常駐し、営業所と一体となった導入推進を図りながら、全国の営業所に順次展開したのである。

ところが、システム運用を始めて数年を経た頃、コンピュータや通信ネットワーク分野の技術革新の波がすさまじい勢いで押し寄せ、短期間のうちに高速化・大容量化・低価格化が進んだ。この流れを見た情報システム部は、将来の情報基幹システム・ネットワーク像を予測し、経営陣に「分散処理から集中処理方式への転換」を進言した。それは各営業所ごとのオフコンでデータ処理する方式をやめ、本社とより太い通信ネットワークで結び、データ処理はすべて本社のコンピュータで行うという大胆な方針転換である。

こうして10年(1998)から第2期となるイ

ンフラ整備が始まり、情報システム部が主体となり、現場部門の意見を採り入れながら、コンピュータメーカーやシステムインテグレーターとともに、情報基幹システムの再構築に取り組んだ。そして、2年がかりで「車両システム」と「倉庫システム」をリニューアルさせ、11年(1999)6月、全社稼働にこぎつけた。

高度情報化社会における物流システムでは、入荷から保管状況・加工サービス・出庫・客先への到着に至るまでの一連のプロセスをリアルタイムで把握・管理するトレーサビリティの構築が必要である。それが輸送品質の向上に直結し、そうしたデータの集計・分析が重要な経営情報となるからである。その意味で、KENTSによる基幹システムの構築および導入は、当社における高度情報化の基盤整備の完成と位置付けられる。

この後、KENTSは第三段階として、現業系(車両・倉庫)システムで蓄積したデータを経営戦略として有効活用する管理系(経営情報・計画管理・経理)システムの開発に着手した。また、基幹システム

の充実とともに、事務作業のスピード化や情報共有の促進に向け、“パソコンの一人一台体制”を整えながら、情報ネットワークの拡充にまい進していくことになる。

## 6 ISO9002の認証取得へ

平成11年(1999)4月、専門コンサルタントの指導の下、ISO9002の規格要求事項に基づく文書・帳票の配布が完了し、品質を保证するための管理システムへの取り組みが始まった。そして、5月にはコンサルタントによる講習会を開催し、ISOの規格要求事項と当社業務との位置付けなどに各部署の推進リーダーたちが耳を傾けた。

実施にあたっては、次ページのようなスケジュールで各拠点での内部品質監査を行い、P(plan:計画)D(do:実施)C(check:点検・評価)A(act:見直し)というサイクルを繰り返しながら組織内への活動の定着を図った。内部監査とは、訓練を受けた社員が監査員となり、①規格や契約の要求事項への適合性の確認 ②品質システムの有効性の確認 ③品質システム

の見直しのための情報収集 ④第三者機関による外部品質監査前の問題点の発見などを行い、課題を指摘して継続的な改善を促すといった、システムを自律的に運用するうえで要となる活動である。

品質システムの活動定着や監査をスムーズに進めるには、全社員がISO9002と当社の品質システムへの理解を深め、定められた帳票の運用、品質記録の管理などを正しく実施する必要がある。その啓発ツールとして、4月から『ISO NEWS』を随時発行し、進捗状況や今後のスケジュールなども掲載して、活動の浸透を図った。

そして、7月21日から3日間にわたり日本規格協会による予備審査が行われた。対象部署は、総合企画管理室、営業部、購買部、総務部、情報システム部、管理部(安全教育課・整備課)、電子デバイスセンター、東刈谷営業所(1課・2課・混載課・引越センター)である。この審査は、品質システムがルール通りに運用されているかどうかを確認するためのもので、ほぼ合格との判定が下された。

この結果、11月24日から3日間、いよいよ



「ISO NEWS」



ISO9002認証取得に向けての講習会開催



ISO登録証



取得した認証状

## 第1回内部品質監査

5月17日	総務部総務課・労務課、 総合企画管理室
19日	営業部、購買部
20日	情報システム部、 管理部整備課
27日	東刈谷(営)1課・2課・カリッソー引越セン ター・混載課・管理部安全教育課、 電子デバイスセンター
31日	岡崎営業所
6月 4日	安城南営業所、 刈谷物流センター倉庫課
7日	刈谷北営業所混載課、 重原営業所
10日	豊橋営業所
11日	渥美営業所、 岡崎物流センター
14日	刈谷北営業所車両課、 刈谷物流センター路線課
16日	刈谷物流センター通運課、 さくらサービスセンター
17日	岡崎東営業所、 東端物流センター
18日	経理部、物流改善室、駐在課
21日	西尾営業所、 西尾倉庫営業所 (以後、平成11年度は計5回の内部品質監 査を実施)

本審査(登録審査)が実施されることになり、毎年恒例のトップヒアリングは臨時のマネジメントレビューとして10月末に実施し、本審査に向けて万全の準備を整えた。

こうして本審査の当日を迎え、多くの社員が緊張の中で審査員に应对したが、軽微な指摘は受けたものの、構築した品質システムや運用状況に欠落はなく、無事に審査を終了した。そして、12月24日、日本規格協会の判定委員会で承認され、12年(2000)1月4日付で正式登録された。

全社を挙げて懸命に取り組んできた努力が、ここに実を結んだのである。ISO9002の認証取得は、当社の業務レベルの高さを社内外にアピールでき、社会的な信用を高めるうえで計り知れない効果を期待できる。ただ、認証取得はゴールではなく、毎年PDCAサイクルを機能させ、活動の継続的なレベルアップを図っていくためのスタートであることから、その維持改善に向けての努力が重要であった。

## 7 ISO14001の認証取得

平成12年(2000)1月4日に、品質保証の国際規格ISO9002を認証取得して間もない1月21日、当社は環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証取



ISO14001取得に向けてのキックオフ大会

得に向けたキックオフ大会を開催した。

ISO14001は、地球環境の悪化を背景に、組織(企業や自治体など)が環境マネジメントシステムを構築してPDCAサイクルを機能させ、組織が自主的に目標を設定しながら継続的に環境負荷の低減を図る仕組みで、ISO規格の中でも品質保証システムと並ぶ代表的なものである。

日本では電気や自動車業界をはじめ多くの企業が認証取得していたが、物流業界ではまだ他社に先行できる時期であり、当社のこれまでの環境対策(車両の排出ガス低減・燃料の効率的な使用など)のノウハウやISO9002の認証取得活動で経験した手法を活用すれば短期間で取得が可能と判断したのである。

キックオフ大会の席上、平野社長は当社の環境に対する基本方針を次のように宣言した。

「カリッソー株式会社は、『私たちは企業活動の全ての面で地球にやさしい企業として行動します。』をスローガンに、物流を中心とした全ての企業活動において、環境負荷をできるかぎり低減することで社会に貢

献する」

この方針に基づく8カ月の活動を経て、9月13日・14日、日本規格協会の事前審査を受けたが、軽微な指摘が数件あっただけで不適合はなく「システムは有効的である」とそのまま承認された。そして、11月16日・17日の登録審査でも「適合性と実行面での重大な欠陥はない」と評価され、12月20日の日本規格協会での判定委員会で承認され、12月25日付で正式登録された。

短期間のうちに品質保証と環境管理の二つの国際規格を認証取得できた意義は大きく、主要顧客との商談や新規顧客への営業活動、また人材募集での学生たちとの対応でも好影響を及ぼすのである。そして、後に本社屋にISO9001と14001認証取得の大型看板を掲げ、業務の質の高さと社会に開かれた企業であることをアピールした。

## 8 東海豪雨による被害と対応

平成12年(2000)9月11日夕方から12日にかけて、本州付近に停滞していた前線に



ISO14001の認証登録証

## 創業50周年を機に『IT・環境・安全』のカリツーへ

台風14号の暖湿気流が流れ込んで活発化し、東海地方を中心に記録的な大雨をもたらした。2日間で年間降雨量の3分の1以上に相当する500ミリ以上の豪雨となり、名古屋市西部の庄内川水系の新川の堤防が決壊するなど各地の河川が氾濫し、一時58万人に避難勧告・指示が出された。

この豪雨により愛知・岐阜・三重県などで死者10人、負傷者115人、床上浸水2万2,894棟などの浸水被害が出たほか、孤立した住民の救出のため延べ1万人近い自衛隊が動員された。東海豪雨による被害総額は8,500億円に達し、特に路上や駐車場に停車中の多数の自動車が水没したことから、ディーラーや修理工場がその対応に追われた。

豪雨の間、中部圏を中心に高速道路などの大動脈がストップしたため、部品生産や輸送が停滞し、12日には多くの工場が操業停止に追い込まれた。トヨタ自動車でも、12日午後4時頃から国内の車両組立を全面停止し、東北から九州までの24工場の生産を停止させた。刈谷市でも床上・床下浸水の被害が続出し、トヨタ車体刈谷

工場では一部設備が水に浸かり、稼働不能となった。

当社においても、刈谷北営業所と東知多物流センターが冠水し、一部の保管製品が水に浸かる被害に見舞われた。天候の回復を待って応援スタッフが駆けつけ、営業所員とともに復旧作業にあたり、泥水に浸かった倉庫の清掃作業やトラックの整備に没頭した。また、刈谷市および周辺地域に居住している社員の自宅も床上・床下浸水の被害を受けた。



東海豪雨により浸水した東知多物流センター



### 1 情報力と対応力の強化に向けて

21世紀の幕開けと創業50周年の大きな節目が重なった平成13年(2001)初頭の役員会会議で、平野社長は役員・グループ会社幹部を前に、自動車部品物流について次のような認識を示した。

「物流業界は、①個々の部品納入ではなく組み付けられた製品を納入する『モジュール化』②インターネット上で物資を調達する『ネット調達』③インターネット上で輸送の発注・受注取引を行う『物流ネット取引』が進展し、ネット調達の普及・浸透によって物流の主導権は、従来の部品メーカーから調達の上流に位置する自動車メーカーへと移行しつつある。そのため、当社は部品メーカーだけでなく自動車メーカーの動向も注視し、これまで以上に情報収集力を強化して迅速な対応を図らねばならない」

そして、3月には、会社運営方針で新年度のスローガンとして『情報力と対応力の強化』を掲げ、7つの重点施策(次ページ)を打ち出した。



21世紀に向けての抱負を語る平野社長

新世紀に入った日本経済は、20世紀末に直面したバブル経済崩壊後の長期景気低迷、いわゆる“失われた10年”を克服しようと、官民挙げての“構造改革”により、次第に景気回復の道筋を歩き始めたかに見えた。しかし、政局は不安定さが増し、株価・物価の持続的な下落に加え、米国経済の減速傾向が鮮明になるなど、さらなる不況の長期化が懸念されていた。

一方、自動車産業においては、各メーカーの積極的な新車投入などにより国内販売が盛り返してはいたが、北米市場の減退や海外生産シフトの加速で輸出は減少し、国内生産もわずかながら減産が予想されるなど、当社を取り巻く環境は楽観できない状況となっていた。こうした中で、打ち出された重点施策は、まさに生き残りを賭けて臨むべき経営革新の道筋だった。

### 2 営業本部制による組織変更

当社では、それまで業務分野別に組織が独立性と機動性を発揮して業務を遂行する狙いから事業部制を敷いてきた。しか

## 重点施策

## 【事業領域の拡大】

1. 新規事業の策定、新会社の設立
2. アウトソーシングの拡大、促進  
(重点市場)
3. 物流センター増設、整備

## 【収益力の向上】

1. 原価低減活動の強力推進
2. 不採算部門の改善(目標設定)
3. 新しい輸送システムの構築
4. 経営資源の有効活用
5. 同業者との提携、協業による効率化の推進

## 【顧客満足度の昂揚】

1. ISO9002全社展開と維持管理  
(レベルアップ)
2. 顧客情報の共有化
3. 顧客サービスの質の向上  
(親密度の向上)
4. 挨拶の励行
5. コンサルティングセールスの強化

## 【組織、人づくり】

1. 営業本部制導入による命令系統の一元化  
と情報の共有化の促進、組織の活性化
2. 社員教育による人材の育成

3. 賃金体系の整備
4. 人事考課制度の見直し  
(能力、成果主義の導入)

## 【情報管理の高度化】

1. KENTSの完成
2. 営業活動支援情報システムの確立
3. 社内ネットワークの整備完了
4. 情報漏えいの防止
5. 高度情報化への社員教育の推進
6. 債権管理体制の確立

## 【安全性の向上】

1. 抑止目標の完遂
2. 管理者(出発点呼執行者等)教育の徹底
3. 基本ルールの遵守
4. ISO9002と連動し、安全性強化の推進

## 【地域社会への貢献】

1. ISO14001をベースに全社展開する
2. 環境保全に対する社員の意識を昂揚する
3. 地域活動に積極的に参加、具体的貢献

し、取り巻く経営環境の変化が激しく、インターネットなど情報通信インフラのめざましい発達と普及を背景に、仕事のあらゆる分野でより一層のスピードが要求されていた。高度化・複雑化する業務内容に即応するため、組織を横断するプロジェクトを結成して対応するケースも急増している。約2,000名の社員が、経営層が打ち出す施策と同期しながら迅速に行動するには、指揮系統はシンプルな方が望ましい。

そこで、従来以上に組織対応力を強化するため、平成13年(2001)3月、事業部制から「営業本部制」へ移行することとした。これに伴い、車両第一・第二・第三、倉庫事業部は廃止され、営業本部の下に営業管理部と業務管理部を設け、営業管理部の配下に直接部門を第1営業部から第4営業部までの4部制として、それぞれ役員が業務を統括することになった。

### ③ ノーツ・システムの運用と経理基幹システムの変更

重点施策の策定と同時期に推進したが、IT環境のさらなる強化である。

まず平成13年(2001)1月には、情報システムの基盤整備の一環として「ノーツ(Notes)システム」の本格運用を開始した。これは企業内LANとデータベースを活用して社員が情報を共有し、コミュニケーションや業務の効率化を図り、グループによる協調作業を支援するためのシステムである。これにより、電子メール・電子掲示板・スケジュール管理・データベース・電子文書・各種申請の承認など様々な機能を活用しながら、連絡・通達・報告業務を大幅に合理化すると同時に、ISO14001(環境)で要求されているペーパーレス活動を推進する環境が整った。

2月には、新たに「計画管理システム」を導入した。このシステムの特徴は、営業本部が需要動向に即した計画を容易にボトムアップで策定でき、計画や管理に関する情報を一元化・共有化し、最新の情報を計画に反映してスピーディな経営判断に活用できることにあった。システムの導入により、課題となっていた計画策定の効率化を実現するとともに計画の精度が改善された。

さらに、4月1日からは、経理の基幹システムを自社開発ソフトから標準的なパッケージソフトに変更して運用を開始した。これまで経理システムは、当社の業務内容に合わせて情報システム部が開発した自前のソフトウェアを運用してきたが、毎年のように変更される税法や運用教育面での変更対応などのメンテナンスに工数を費やしていた。これをパッケージソフトの枠組みに準じて当社の経理処理方法を変更することで税法の改訂にも対応しやすく、社員の運用教育も行きやすいと判断したためである。

また、経理部では、14年(2002)に各営業所が個別で行っていた支払伝票の発行業務をノート・システムによって本社で一元管理する「部門経理システム」を構築し、15年(2003)4月から全営業所に導入して業務の合理化を図った。

一方、これらに先立つ12年(2000)5月には、手形決済業務の合理化を図るため「一括ファクタリングシステム」を導入している。このシステムは、支払企業(当社)が従来の手形による支払いを廃止し、その代わ

りに仲介役となる金融機関が、納入企業(受取側)が有する売掛債権を買い取り、期日に支払代金を振り込むシステムである。これにより、支払・受取企業の双方が手形や受領証の発行に伴う印紙税が不要となるうえ、手形発行事務・期日管理・手形事故の防止を図れる。ただ、取引先の中には当社の手形が資金を融通するうえで不可欠な場合もあるため、あくまで任意の契約とした。

#### 4 創業50周年と社史の発刊

平成13年(2001)2月28日、当社は記念すべき創業50周年を迎えた。戦後復興間もない昭和25年(1950)12月に会社を設立し、26年(1951)2月に通運事業を開始して半世紀。社員わずか7名と数台の中古トラックでスタートした「刈谷通運」は、多くの顧客・取引先の支援と歴代経営陣や先輩社員のたゆまぬ努力により、50年の時を経て1,943名の社員と965台の営業車両を擁する年商300億円超の総合物流企業「カリツー」へと発展した。

その道程は日本が歩んだ激動の歴史と重なり、大きな起伏と深い陰影に彩られている。3月には、記念事業の第一弾として、半世紀の軌跡とチャレンジの足跡を記録した『五十年史』を発刊した。

平成13年3月期の決算は、厳しい不況下にも拘らず、トヨタグループ各社の堅調な生産と当社一丸となつてのコスト削減活動が功を奏し、営業収益312億円(前期比5.1%増)、経常利益17億1,600万円(前期比19.3%増)と、増収増益で50周年の節目を迎えることができた。

そして、4月14日には、本社厚生棟ホールにおいて、顧客・取引先の代表などの来賓、当社役員および係長・職長以上の社員と永年勤続者代表、労組三役など187名が出席して「創業50周年記念式典」を開催した。冒頭で企業理念の唱和と創業以来の物故者への黙とうを捧げた後、平野社長は次のように挨拶した。

「当社がここに50周年を迎えたのは、株主・得意先・取引先、諸先輩・社員など関係各位のご支援・ご厚情の賜物です。

過去半世紀は困難と試練の連続であ

り、オイルショック時の燃料不足、バブル景気の人手不足、その崩壊後の長期景気低迷、グローバルな激動期など速い変化の波を、そのつど思い切った対応と社員の一致協力でも乗り切っていました。この50年間で社員が業務上で亡くなったり、乗務員の不注意で一般市民を巻き添えにした悲惨な事故を二度と起こさないと安全運転の徹底をここに誓います。こうした悲しい過去を諸先輩や社員とともに乗り越え、現在あることを嘯みしめ、50年の歴史を無駄にはしないと考えております。

今後、当社を取り巻く環境は一段と厳しさが加わり、業界の構造改革と変革が迫られ、かかる時期に創業50周年と新世紀を迎えたこの一年を一大転機とし、次なる激動の半世紀を展望して『IT・環境・安全』を21世紀初頭のテーマに掲げ、全社員が一致協力して地域社会への貢献と社業発展に努めるため、社員の協力と御来賓の皆様の一層のご指導・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます」

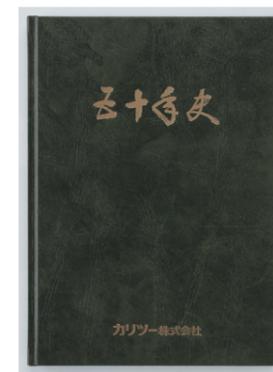
そして、社業発展に労使協調して貢献



創業50周年記念式典



50周年記念懇親会



50周年記念誌「五十年史」



50周年を記念して労働組合へ寄贈されたバス

したカリツー労働組合に対する感謝をこめてバス1台を寄贈するとともに、永年勤続表彰(10年以上・20年以上・30年以上)を行った。また、50周年記念事業の一環として、地域社会の交通安全に役立ててもらうため安城市・刈谷市・知立市に総額1,200万円を寄付し、併せて知的発達障害のある人々の社会参画を支援するNPO「スペシャルオリンピックス日本・愛知」にも活動資金を贈呈した。

## 5 豊田西物流センター開設

平成13年(2001)4月23日、当社は新たな物流拠点として愛知県三好町(現:みよし市)に「豊田西物流センター」(みよし市明知町八和田山1-1、敷地面積:7,762㎡、延床面積:7,670㎡)を開設した。

この物流センターは、日本精工のベアリング製品をトヨタ自動車や部品メーカーの各工場へ納入するにあたり、製品保管を一カ所に集約し、配送距離・時間を短縮してトラックの積載率を向上させることで、トータル物流費の削減を図るために建

設したものである。さらに、豊田西物流センターの保管能力を有効活用するため、トヨタ自動車のオンライン発注システム“TOPPS”を導入し、トヨタ向けに納入する企業に対して、物流センター利用による業務効率化を提案して新規顧客を開拓するとともに稼働率の向上を図った。

また、11月には、渥美営業所(豊橋市明海町)に第二物流センター(豊橋市明海町3-51、敷地面積:6,783㎡、建築面積:3,326㎡、延床面積:5,716㎡)が竣工した。これは日本精工とイイダ産業などの自動車部品を保管し、トヨタ自動車田原工場およびアイシン・エイ・ダブリュ精密(現:アイシン・エイ・ダブリュ田原工場)に代行納入するためのものである。

この年の9月11日(現地時間)、米国で同時多発テロが勃発した。テロリストが複数の旅客機を乗っ取り、ニューヨークの世界貿易センタービルやワシントンの国防総省を狙って突っ込み、死者・行方不明者3,000人以上の大惨事となった。ブッシュ政権はアフガニスタンに潜伏するイスラム原理組織の犯行と断定し、10月に報

復攻撃を開始し、世界中が緊張に包まれた。この事件で原油価格は急騰し、日経平均株価は17年ぶりに1万円を割り込み、不況の闇はさらに深さを増していった。



交通安全のために寄付金を知立市に贈呈



豊田西物流センター



渥美営業所 第二物流センター



カリツ親和会第1回総会

## 第7章

# 「安全・品質・環境」で愛され 信頼される企業グループへ

### ▶ 平成14年(2002)～平成19年(2007)

米国同時多発テロはITバブル崩壊後の景気後退に拍車をかけ、世界経済は同時不況の様相を呈した。日本では輸出の激減や資源価格の高騰でさらなる打撃を受け、多くの企業がリストラを断行した。消費低迷による物価下落が企業業績や雇用の悪化へ連鎖する“デフレスパイラル”に陥ったのである。自動車メーカーは苦境を脱するため、海外生産シフトの加速と同時に物流改革を本格化させ、部品メーカーや運送会社の枠を超えたミルクラン方式の集荷、ITを活用した受発注システムや合理的な順立納入などを導入した。

当社は、こうした動きを企業存続の転換点と位置付け、平野会長・田上社長の新体制のもと、情報システムの整備、ローコストオペレーションの追求、アウトソーシング事業の強化、輸送品質・環境対応の充実などを同時進行して企業体質の強化に努めた。やがて日本の自動車メーカーの商品力が欧米メーカーを抑えて世界市場を席卷し始めると、輸送業界は活況を取り戻す。そして、新たな成長局面の中で、当社は各地に物流センターを新設し、総合物流企業としての真価を発揮しながら500億円企業への道をひた走った。

## 世界同時不況の中で最適物流のニーズに応える

### 1 混載輸送とミルクラン方式への対応

平成14年(2002)初め、輸送業界は顧客の物流改革に伴うコストの削減要求、規制緩和に伴う新規事業者の相次ぐ参入による競争激化、安全管理や環境対応コストの増加など経営環境は一段と厳しさを増していた。このような状況下で、当社は顧客ニーズの変化に対応したトータル物流システムや共同配送、物流の最適化を支援するシステム提案などに注力し、積極的な提案型営業を推進していた。

特に力を注いだのが、トヨタ自動車が12年(2000)7月から3カ年計画で進めている1兆円の原価低減活動『CCC21(コンストラクション・オブ・コスト・コンペティティブネス21)』への対応である。これは、トヨタ車の国際競争力を高めるため、部品メーカーに大幅なコスト削減を要請すると同時に、物流システムにも改革のメスを入れてさらなる合理化・効率化を図るものだった。

そのための具体的な施策として、従来の貸切輸送方式から部品メーカーや物流

事業者の枠組みを超えた混載輸送に切り替えた“ミルクラン方式”による部品の巡回集荷の導入である。ミルクランとは、1台の車両が複数の荷主を回って貨物を集荷する方法で、牛乳製造者が複数の牧場を回って生乳を集荷していく手法になぞらえてこう呼ばれる。これによりトラック1台当たりの積載効率を高めると同時に、輸送ルート短縮化を図るのである。

ミルクラン方式が導入されれば、乗務員は部品メーカーごとに荷姿の異なる製品を無駄のないように積み付ける技能が求められ、運行管理でも従来に増して緻密な管理体制が要求される。そして、当然のことながら便数は大幅に削減される。当社にとっては極めて厳しい対応となるが、経営陣はこれを企業存続のキーポイントと位置付け、取り組みに全力を挙げるよう社員および協力会社に呼び掛けた。

### 2 ハンディターミナルによる入出庫 検品システムの導入

当社は、入出庫管理の品質向上をめざ



2002年度 新年役付者会議で決意を述べる平野社長

安全決起大会でミルクラン方式について説明する坂口取締役  
〔「カリツーだより」より〕

し、平成14年(2002)2月、デンソー向け製品の入出庫・保管業務に、顧客専用のハンディターミナルによる入出庫検品システムを導入した。これは製品情報などを暗号化したバーコードやQRコードをスキャナ機能で読み取る情報端末「ハンディターミナル」とコンピュータ受発注システムを結び、製品の品番・品名・数量・納入先・保管棚の位置・入出庫の日時などの検品作業を機械化したシステムである。

それまで、デンソーから送信された出荷指示情報をいったんリストに出力して作業員が目視で確認(検品)し、棚への格納・ピッキング(取り出し)の際も人手による確認作業を行っていたが、これらが作業員の大きな負担となっていた。

新システムでは、作業員は入庫時の検品でハンディターミナルを製品にかざして情報を読み取り、荷主・納入先・品番・格納場所などを示すロケラベルを自動発行し、出荷時にはパソコンとハンディターミナルを載せたピッキングカートで保管棚の製品を取り出して出庫検品を行う。この間のデータは、すべてホストコンピュータに

蓄積され、入出庫・保管業務は格段に合理化され、検品ミスも大幅に減少した。

ハンディターミナル入出庫検品システムは、その後、顧客専用システムから汎用的に利用できるようなシステム標準化の開発に着手し、17年(2005)10月に、標準システムを開発した。そして、全社に順次導入を拡大した。

その後、入出庫検品システムに加え、中継地向けの納入検品システムを導入しながらトレーサビリティ管理の機能強化を図り、より一層の品質向上を図っていった。さらに、バーコードに比べて情報量・使い勝手・個別管理などに優れ、次世代製品追跡システムの主流と目されるICタグの導入に向けた研究も進めた。

### ③ カリツー協会の発足

平成14年(2002)6月20日、当社は本ビルにおいて協力会社35社が参加して「カリツー協会」の発足総会を開催した。カリツー協会は、ビジネスパートナーである運送会社がメンバーとなり、互いに研

鑽を深めながら企業体質を強化し、相互発展をめざす組織である。協力を発足した背景には、トヨタグループ各社から要請されている「労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)」の構築と輸送品質の厳格化に対し、協力会社も含めて組織的に取り組む必要があったからである。

また、輸送品質の向上については、協力会社のドライバー一人ひとりにまで品質管理の意識が徹底されなければ、品質事故の撲滅は不可能だからである。

総会の席上、平野社長はメンバー各社の代表者を前に、次のように挨拶した。「トヨタ自動車は『CCC21』の中で、部品メーカーや物流事業者の枠を超えて最適物流をシステム化する動きを加速しています。また、今後は国内製造業の空洞化による輸送量の減少、顧客からのさらなる合理化要請、NOx・PM法などの環境対応、金融への対応、車両の値上げなど厳しい局面が予想されています。こうした中で生存競争に生き残るため、カリツー協力をベースに団結・協力し、知恵を出し合い、切磋琢磨していきましょう」

そして、協会の規定書の承認、役員・理事の選出、事業計画書・予算の承認などを行い、細川道治初代会長(当時：岡崎通運社長)が一致団結しての活動を呼び掛けた。11月には、協力会社のトップ34名を対象に「第1回研修会」を開催し、弁護士による交通事故や企業経営に関わる法律問題の講習を行った。

この後、カリツー協会は様々な研修を通じて課題や情報を共有しながら連携を深め、当社の事業活動の中で存在感を増していった。

### ④ 自動車 NOx・PM 法への対応

平成14年(2002)10月1日、自動車NOx法の改正法(通称：NOx・PM法)が施行された。この法律は、大都市圏における大気汚染を改善するため、国が対策地域(首都圏、愛知・三重圏、大阪・兵庫圏)を指定し、該当区域に使用の本拠を置く自動車は、NOx(窒素酸化物)やPM(粒子状物質：スス)の排出基準に適合しない車両は使用できないとするものである。同時に、



ハンディターミナル



カリツー協会総会



カリツー協会研修会



自動車NOx法が改正され、一層排出ガス規制が厳しくなる

東京都および埼玉・千葉・神奈川の3県では、ディーゼル車を対象に通過・流入規制を行う「環境条例」も施行した。

当時、NO<sub>x</sub>とPMの両方を浄化する装置を既存車両に取り付けての対応が技術的にできないため、対象区域に本社を置く運送事業者は、排出ガス基準に満たない旧型ディーゼルトラックを新型車に買い替えるか、リース車両の更新を図る、あるいはガソリン車に代替(3.5トンクラス以下)するしかなかった。

国土交通省や全日本トラック協会は、改正法が成立した13年(2001)6月から、早期の準備を呼び掛けるとともに補助金制度(次年度から適用)を設けて利用を促したが、資金的余裕がない事業者は、会社所在地を対象区域から移転するなど苦肉の対応を行った。

当社では、新本社を建設する以前から、保有車両はすべてリース方式に切り替えを進めており、同時に9年ごとに新型車への更新を原則に運用してきた。幸い、すべてのトラックが法律適用の猶予期限(車検の有効期限)までにリース更新が行われ

ることから円滑に改正法への対応を完了した。こうした早期対応が図れたのは、4年(1992)に実施された第一次自動車NO<sub>x</sub>法に対応する際、規制対象区域となった神奈川・大阪営業所のトラックの代替化に苦慮した経験があったからだ。その時の教訓を基に、車両管理部および購買部を中心に早期にリース会社へ更新の確認を行い、コスト面で無駄が生じない措置を講じていたのである。

#### 5 新高棚配送センター開設

平成14年(2002年)12月6日、安城市高棚町に、西尾営業所が管轄する「新高棚配送センター」(高棚町新池644、敷地面積:1万7,864㎡、建築延面積:1万687㎡)が竣工し、稼働を開始した。この配送センターは、アイシン・エイ・ダブリュの業績拡大や輸出増に対応する物流拠点として建設したもので、オートマチック・トランスミッション部品の国内各工場への中継物流、北米工場向け製品の梱包・納品業務などを担う。

それまで安城地区では、東端物流セン

ターと3年(1991)に開設した高棚配送センターを中心に同社の物流業務を行ってきたが、手狭となったため前年から高棚配送センターの拡張工事を進めていた。この新配送センターの完成により、保管スペースは従来の倍以上となり、業務の一層の拡充と効率化が図られることになった。

この年はデフレスパイラルが加速する中で、日本中が意気消沈したような感があったが、10月上旬、ノーベル物理学賞に小柴昌俊東京大学名誉教授、化学賞に田中耕一島津製作所エンジニアの同時受賞の報がもたらされ、国民は大いに勇気づけられた。



新高棚配送センター地鎮祭



新高棚配送センター

## 『経歴計新』のもと、高まるアウトソーシングの要望に応える

### 1 『経歴計新』に込めた想い

平成15年(2003)1月4日、平野社長は新年役付者初会議に重大な決意を持って臨んだ。

長引く不況に加え、中東地域の緊張の高まりによって世界経済への影響は不透明さを増していた。一方で、自動車の海外生産シフトは加速し、国内の空洞化が現実化しつつあり、大手自動車メーカーは軒並み大幅な減産予測を打ち出している。

こうした中で、当社が成長を続けるには、着々と整備を続けてきた物流センターを基盤とする強固なネットワーク、ジャスト・イン・タイム輸送方式に代表される緻密な輸送ノウハウ、環境・安全・品質に対する高い意識を持ったドライバーや職員とITが一体となった輸送品質をさらに向上させ、高まる顧客のアウトソーシングのニーズに応じていかねばならない。

平野社長は、当社本来の強みに加え、進取の精神で積極的に新分野へチャレンジすることが重要との考えを『経歴計新』の4文字に込めて新年度のスローガンとした。

歴史を継いで新しさを計る——創業以来の伝統を受け継いで新しいものを取り入れていく。それは成長企業としての在り方を示しただけでなく、次代を担う新たなリーダーにバトンを受け渡すメッセージでもあった。

「会社経営は下手な小細工をせず、自分の信念に基づき、正々堂々と王道を歩むべきものです。そのためには、やるべき事をしっかりとやり、良いものは良い、悪いものは悪いと信賞必罰で臨む。自分の持ち場をしっかりと守り、それぞれ責任を持ってほしい。私も社長としての最後の務めと思い、将来への布石を打っておきたい」と語り、社長を退く考えを明らかにし、全社員に一段の奮起を促した。

### 2 岡崎物流センターの移転

ペルシャ湾に展開していた米軍が、平成15年(2003)3月20日にバグダッドへの空爆を開始し、ついにイラク戦争が勃発した。

この戦争による世界経済への影響や燃料高騰が懸念される中で、平成15年

(2003)4月4日、当社は豊田市に「岡崎物流センター」を移転・開設した。

当社は昭和52年(1977)に三菱自動車工業岡崎工場(名古屋製作所)向けに部品メーカーの製品をアッセンブリー納入する加工施設として岡崎物流センターを開設し、四半世紀にわたり重要な役割を担ってきた。ところが、センターの大半の用地が県道56号線のバイパス道路建設の収用対象となったため、付近に代替地を確保して物流センターを移転することになったのである。そこで、これを機に周辺に分散していた6カ所の倉庫を新物流センターに集約して、合理化・効率化を促進することにした。

竣工した岡崎物流センター(豊田市福受町下ノ切225-1、敷地面積:1万6,535㎡、建築延面積:1万3,264㎡)は、三菱自動車工業岡崎工場の西に位置し、3方向にトラックステーションを設けた機能的な設計だった。内部には、テーブルリフターやオートレーターなどの昇降機を備え、極めて効率的な入出庫業務を行える。主な業務は、三菱自動車工業の生産ラインに同

期した部品の序列納入、東洋化学やNECロジスティクス(現:日通NECロジスティクス)の代行納入で、5月6日から本格稼働を開始した。

また、岡崎物流センターの竣工間もない4月18日には、渥美営業所の倉庫を拡張(敷地面積:1,160㎡、建築延面積:1,928㎡)した。こちらは業務の拡充に伴う保管能力の増強と作業性の向上を図ったもので、倉庫床面積は従来の倍以上となり、東京パーツ工業の製品検査とデンソーへの代行納入を主業務に5月12日から稼働を開始した。

### 3 たのかみ 田上順三の第7代社長就任と組織再編

平成15年(2003)5月26日、14年にわたって経営の陣頭指揮を執ってきた平野和一社長が第3代会長兼CEO(最高経営責任者)に就任し、田上順三常務取締役が第7代社長兼COO(最高執行責任者)に昇格した。

田上新社長は昭和21年(1946)刈谷市に生まれ、慶應義塾大学商学部を卒業



岡崎物流センター



岡崎物流センター1階倉庫



渥美営業所に増設された倉庫

後、名古屋鉄道に入社し、12年後の56年(1981)6月に当社へ入社し、車両部・営業部で実績を積み重ね、元年(1989)に取締役営業部長に就任。9年(1997)から常務取締役を務めていた。田上社長は、就任後、経営環境の認識と今後の方針について、次のように語っている。

「トヨタ自動車をはじめ当社の事業に大きな影響を及ぼす日本の自動車メーカーは、現地で販売するクルマは現地で生産するという方針をグローバル戦略の柱として打ち出している。国内販売と海外販売の動向を見ても明らかなように、新興国市場は順調に拡大しているのに対し、国内市場は縮小傾向にある。これは成長期の国々と成熟期の日本との違いによるものだが、少子高齢化が進行している日本では今後もドライバー人口が減少し、国内市場の大きな伸びは期待できない。特に団塊世代が定年退職の時期に入る19年(2007)以降、国内市場の縮小傾向は一段と鮮明になってくると予測される。

このような経営環境にあって、自動車部品の物流に携わる我々の業界では、優勝

劣敗の格差が顕著になってくるのは間違いない。勝敗を分けるのは、C(原価、費用)Q(品質)D(納期遵守)という古くて新しい課題である。ローコストオペレーション(ムリ・ムダの排除によるコスト削減)によって同業他社に対する価格競争力で優位に立ち、物流品質(無事故での運行、ノートラブル・ノー製品事故での荷扱い)の追求と、納期を遵守することで顧客の信頼を獲得する。厳しい競争を勝ち抜くには、これに尽きると考えている。

幸い、当社は諸先輩の努力により、物流モード並びに物流センター、物流ネットワークというハード面では、愛知県を基盤とする物流会社の中で抜きん出た強みを確立している。我々に与えられた使命は、これを合理的かつ効率的に運用して強みを最大限に発揮することであり、その道具としてはITを駆使した情報武装化の推進などがある。

優勝劣敗の現象が表面化してから手を打つのでは資金調達や収支の面で厳しくなり、遅きに失する事になりかねない。そのために、余力のある今から、一流企業であ

るお客様や同業他社の見習うべきところを積極的に採り入れ、必要などころには適切に投資し、厳しい競争に勝ち残れる強靱な企業体質を確立していきたい」

また、新社長就任と同時に組織変更を行い、従来の1営業本部制(10部3室体制)から新たに「3本部制」に再編成し、人事異動を行った。新組織では、各営業所を統括する営業本部に加え、本社の管理機能組織を統括する管理本部、施設・資材・車両などの管理・調達・整備を統括する購買本部を新たに設置して、組織の機動性を高める運営体制とした。

#### 4 カリッサー親和会の発足

平成15年(2003)6月27日、当社において「カリッサー親和会」の第1回総会が開催された。カリッサー親和会は、当社に25年以上勤務し、定年退職したOBで組織する親睦会である。

OB組織としては、昭和57年(1982)に有志によって発足した「刈通愛親会」が活動していたが、竹本会長の逝去後、会の運営

にあたっては主要幹部の高齢化とともに活動は停滞し、OB会としての運営が難しくなっていた。

その後、あるOBが後輩社員に「昔が懐かしく、ともに働いたかつての仲間と会えるOB会でもあれば・・・」と話したことをきっかけに、社員から平野和一会長(当時:社長)に相談を持ちかけ、新たなOB会「カリッサー親和会」が発足する運びとなったのである。

会の目的は、会員がカリッサー出身者の一員として、会社とのつながりを持ち、会員相互の親睦と交流を深めるとともに、後輩である現役社員の良き相談相手として社業発展に寄与することにある。

総会の冒頭で田上社長は、先輩諸氏に社業発展に尽くした努力に感謝するとともに、現役時代の労をねぎらい、引き続いての支援や指導を要請した。初代会長には、小林博茂元取締役が就任し、52名の会員の中から役員を選出した。

また、これに先立ち、2月からビデオ社内報「カリッサーだより」で定年退職を迎える社員を紹介するとともに、8月からは2カ月



新社長に就任した田上順三



カリッサー親和会第1回総会



第1回定年退職者懇談会

ごとに定年退職者懇親会を開催し、会長・社長から永年の労に感謝するとともに、第二の人生の出発を祝福する場とした。

## 5 適正化事業(Gマーク)を取得

国は平成2年(1990)に施行した貨物自動車運送事業法の中で、トラック運送事業者が法令を順守して安全・適正に運行するよう、民間団体が自主的に啓発・指導を行うことを「適正化事業」と位置付け、全日本トラック協会・都道府県のトラック協会を実施機関として活動してきた。そして、15年(2003)4月の事業法改正に伴って法令違反の罰則が強化されると同時に、「安全性優良事業所認定制度」をスタートさせた。

これは事業所単位で「安全性に対する法令の順守状況、事故や違反の状況、安全性に対する取り組みの積極性」の3テーマ・41項目が評価され、100点満点中80点以上であれば安全優良事業所と認定されて、信頼の証である「Gマーク」が与えられる制度である。

当社では、この制度を荷主がより安全性の高い事業者を選びやすくする目安になる

と判断して、全日本トラック協会の審査を受け、安全性評価委員会による評価・決定を待った。その結果、12月に全社で10カ所の事業所が安全性優良事業所と認定され、Gマークが付与された。



事業所に表示されたGマーク

## コラム

### 創立30周年を迎えた大和高速運輸

平成15年(2003)11月22日、当社2番目のグループ会社である大和高速運輸が創立30周年を迎え、安城市和泉町の本社において当社役員およびグループ会社役員などが列席し、記念式典が開催された。

同社が産声を上げた昭和48年(1973)11月は、第一次オイルショック直後で、その後の円高不況や第二次オイルショック、バブル経済の崩壊など、波乱の時代を当社と苦楽をともにしながら業績を拡大し、社員131名、車両93台を擁するカリツグループの中核企業に成長していた。さらに、17年

(2005)には物流センターを増設し、18年(2006)にはISO9001を、21年(2009)には14001を認証取得する。

また一方で、10年(1998)から周辺住民への日頃の感謝と交通遺児への寄付を目的に、毎年「チャリティバザー」を開催して多くの参加者を集める名物イベントとして定着させるなど、社会貢献活動にも熱心に取り組んでいる。

記念式典では、列席した関係者が30年間の激動の歴史を感慨とともに振り返り、今後の躍進とカリツグループの発展を誓い合った。



大和高速運輸(株) 設立30周年記念式典



## 高い輸送品質とローコストオペレーションの追求

### 1 刈谷中央物流センターの開設

時期が少々さかのぼるが、当社は平成13年(2001)当時、アイシン精機からのアルミダイキャスト製品の集約保管の要請に応えるため、西尾倉庫営業所の既存保管品を一時的に分散保管して対応していた。そして、同社が調達物流の拡大を検討する中で、新たな物流拠点のニーズが高まっていたが、東刈谷営業所・東刈谷倉庫に対応できるスペースの余裕はなかった。

さらに、数社から刈谷地域における保管代行の要請があり、当社はこれらのニーズに分散保管で対応しては作業効率やコスト面で不利と判断し、国道419号線沿いの刈谷市小垣江町内に、多様な製品を効率的に保管できる集約型の中継物流基地を建設することになった。

そして、15年(2003)12月2日、「刈谷中央物流センター」(刈谷市小垣江町東高根33-1、敷地面積:1万7,247㎡、建築延面積:1万9,188㎡)が竣工し、16年(2004)1月6日から稼働を開始した。その規模は、全国に約30カ所ある当社物流センターの中

でも最大(当時)で、2階でも重量物を保管できる床耐加重仕様とし、天井クレーン2基、昇降機(テーブルリフター1基、オートレーター2基)を備え、マテハン作業の効率化を図った。

主な業務は、古河電気工業・住友電工ウインテックの非鉄金属製品のデンソーへの代行納入、アイシン・エイ・ダブリュとアイシン・エーアイおよび東海理化の輸出用部品のトヨタ自動車飛鳥物流センター(愛知県海部郡)への中継輸送である。この物流センターの竣工により、アイシン精機へ納入する調達部品の中継集約拠点としての機能を東刈谷営業所から移管し、飛鳥物流センター向けの業務も刈谷北営業所からここへ移管した。

前年に、トヨタ自動車は部品調達のリードタイム短縮のため、従来の「リターナブルかんぱん」から「電子かんぱん(e-かんぱんシステム)」へ移行していた。これに伴い、当社の多回納入の頻度は高まり、ローコストオペレーションを追求するには、さらなる合理化・効率化のレベルアップが求められていた。

### 2 一般労働者派遣事業許可を取得

平成16年(2004)1月、当社は厚生労働大臣による一般労働者派遣事業許可を取得した。この事業は、事業者(派遣元)が労働者(派遣スタッフ)に登録してもらい、派遣先(顧客)から要請があった時のみ労働者と雇用関係を結んで派遣先で従事させる事業である。

労働者派遣法は、従来、労働者保護の観点から派遣先業務を専門26業務に限定し、派遣期間も1年以内とするなどの規制を設けていたが、雇用促進や若者の働き方の多様化などに対応する施策として、11年(1999)に業務制限が緩和された。さらに15年(2003)に法律が改正され、旧26業務の派遣期間制限の撤廃、それ以外の業務の派遣期間の延長(1年→3年)、製造業への派遣許可など大幅に規制が緩和された。

こうした労働市場の自由化は、当社の事業分野でも新たな市場開拓につながると判断し、一般労働者派遣業許可を取得したのである。そして、当社は常用雇用労働者(社員)を主に顧客の製品出荷業務の

補助要員やフォークリフトなどを運転する技能職として主要顧客へ派遣した。

### 3 中期計画の策定

日本経済は雇用情勢が依然として厳しい状況にあったものの、前年後半あたりから個人消費に持ち直しが見られ、アジア向けを中心とする輸出の好調や民間設備投資の復調などにより、景気は緩やかながら回復の兆しを見せていた。自動車産業は、特にトヨタ自動車世界的な販売好調を背景に国内でも増産体制を敷き、それとともに輸送量も増加傾向にあった。

ただ一方で、自動車メーカーの海外生産シフトが一段と鮮明になるとともに、国内の少子高齢化に歯止めがかからず、今後の需要の頭打ちが懸念された。

そして、当社の経営陣は、自動車関連の物流業界は、早晚、供給過剰に陥り、いわゆる「勝ち組・負け組」の差が鮮明になるという強い危機感を抱いていた。

このような経営環境下で厳しい受注競争に勝ち残り、成長を続けるには、他の追



刈谷中央物流センター



刈谷中央物流センター2階倉庫



労働派遣許可証



2004年度会社運営方針は「カリッツアーだより」でも全社員に伝えられた

随を許さない高い輸送品質とローコストオペレーションに裏打ちされた強靱な企業体質を構築しなければならない。そこで、平成16年(2004)3月、長期的な見通しを基にクリアすべき具体的な目標を定めた「中期計画」を策定し、全社一丸となってチャレンジすることとなった。

そこには、3年後の18年度までに「営業収益：400億円(15年度実績347.3億円)、経常利益：20億円(同16.3億円)、自動車運送収入以外の収入：40%(同32%)」の目標が掲げられた。これは低成長の時代に

あって容易に達成できる数字ではないが、明るい未来を展望するには乗り越えねばならないハードルであった。

#### 4 豊田西物流センターに順立システム導入

平成16年(2004)10月4日、愛知県西加茂郡三好町(現：みよし市)の豊田西物流センターにB棟(敷地面積：1万1,868㎡、建築延面積：8,772㎡)を拡張し、稼働を開始した。B棟はトヨタ自動車の増産に伴い、各工場向けの保管代行や集約業務が増加

したことに対応するためのもので、主に豊田合成の内装品をはじめ、東郷製作所のホースバンドやジェコーのメータ類の中継業務、盟和産業や豊田通商の製品加工業務を行うセンター機能を果たす。

そして、12月には、豊田西物流センターにトヨタ自動車高岡工場の「工場外順立システム」が導入されることになった。工場外順立システムとは、組立工場の外部施設(この場合は、豊田西物流センター)であらかじめ組立ラインの車両情報を受け、自動車の大物部品を組付順に台車にセットし、台車のまま組立ラインへ納入する支援システムである。これにより組立ラインでは、納入した台車から順に部品を取り出して組み付けるだけで済むため、作業効率が向上すると同時に、工場内の部品保管スペースでも多種の品番部品を扱う必要がなくなりスペース効率が高まる。

こうしたシステムを導入する背景には、生産車種の増加によって生じた部品点数の急増による工場内のスペース不足があった。また、仕様別に多数の部品メーカーや運送事業者が頻繁に納入するため

納入効率も低下していた。これらの課題を解決する手段として、工場外順立システムは極めて有効に機能した。

豊田西物流センターでは、この新システムに対応するため、約3~4ヵ月前から設備・人員を整え、準備と訓練を重ねた。トヨタ自動車高岡工場の生産ライン投入情報に合わせて、部品メーカーからマフラーやガソリタンクなどの部品が運び込まれ、生産される車種・仕様順に部品をセットして納入する一連のプロセスを試行する中で、課題を発見しながら改善を繰り返し、手順を習熟していった。

ここで定着した工場外順立システムは、後に田原物流センターにも導入され、トヨタ自動車田原工場の『RAV4』のデッキトリム、ドアミラー、コンソールボックスなどの組立ラインで、工場内の部品保管スペースの圧縮や部品受入業務の軽減に貢献した。

#### 5 大分中津・三重いなべ営業所の開設

平成16年(2004)12月、当社は、新たに2

### コラム

#### カリツー労働組合が結成40周年

平成16年(2004)9月、カリツー労働組合が結成40周年を迎えた。前身の刈谷通運労働組合が誕生した昭和40年(1965)は、高度経済成長の只中であり、名神高速道路が開通して日本のモータリゼーションの幕開けとなった時代である。その後、労働組合は会社と苦楽を共にしながら40年の歴史を刻んできた。

10月13日、当社は永年にわたる事業発展への協力の感謝と40周年の祝賀を込めて、カリツー労働組合にトヨタ自動車の『アイシス』を贈呈した。目録を受け取った岩間義勝執行委員長は、お礼の言葉とともに「贈呈された車両は、職場巡回に活用させていただき、今後もさらなる職場環境の改善に努めます」と抱負を語った。



労働組合結成40周年を記念してトヨタ「アイシス」が贈呈された



豊田西物流センターB棟

## さらなる物流拠点の拡充と環境・省エネ対策の強化

カ所の営業所を新設した。ひとつは、九州地区3番目の拠点として開設した「大分中津営業所」（大分県中津市田尻崎3-1）である。営業所のある中津工業団地は、周防灘に面した中津港に立地し、各運送会社が顔を揃えて活況を呈していた。大分中津営業所は、12月から本格稼働を開始するダイハツ車体（現：ダイハツ九州）大分（中津）工場に納入する部品メーカーの受け皿拠点としての役割を担うこととなった。

もうひとつは、「三重いなべ営業所」（三重県いなべ市員弁町大泉字里山1953番地3）である。こちらはトヨタ車体いなべ工場の業務拡大に伴い、多種混流生産ラインが進展する中での対応力強化をはじめ、いなべサテライト参加会社であるトヨタ車体精工・東海部品工業・豊臣機工の3社、およびトヨタ紡織いなべ工場・岐阜車体工業・デンソー大安工場など、いなべ地区における新たな物流ニーズの情報収集や営業力の拡充を図る狙いもあった。

この年は、景気が持ち直したこともあり、総じて明るい一年となったが、10月23日に発生した新潟県中越地震での惨状は

日本中を震撼させた。土曜日の午後6時近く新潟県中越地方を震源とするマグニチュード6.8の地震が発生し、40人が死亡、負傷者3,000人、避難生活者は一時10万人に達した。また、走行中の新幹線が初めて脱線し、住宅・道路・橋の倒壊などで被害総額は約3兆円に達した。

### ① デジタルタコグラフの導入

平成17年（2005）1月、当社はトラックへのデジタルタコグラフ（デジタコ）の試験導入を開始した。デジタコは、走行速度・走行距離・運行時間・エンジン回転数などをデータで管理し、規定した標準走行を行ったかを判断するシステムである。ドライバーは、機器に記憶媒体のメモリーカードを差し込み、運行管理者は記録されたデータをパソコンで解析して、アクセルワークが安定しない波状運転などの改善を促す。

導入の背景には、燃料価格の高騰や環境問題が経営上のリスクとして浮上する中で、ドライバーに一層の効率的な走行を促す狙いがあった。当社はこれまで法令に基づき、アナログ式タコグラフを装着して省エネ・安全走行を励行してきたが、指導面では運転管理者の経験や勘に依存する部分が多かった。デジタコは規定値外の走行になると音声で警告し、管理者も客観的なデータ解析に基づく具体的な改善点を指摘しやすいのである。

試験導入では、岡崎営業所のトラック150台にデジタコを装着し、一般道・高速道における走行速度・経済回転数・急な加減速の抑制を規定値化した。そして、走行データを減点法で採点した結果、100点満点中95点以上の割合が、4月の48.5%から5月には72.9%へと大幅に向上した。この結果を踏まえ、9月末までに約2億5,000万円を投じて全トラック950台にデジタコを装着し、ドライバー1,300名にメモリーカードを配布した。

### ② 田原物流センターを開設

平成17年（2005）7月、トヨタ自動車田原工場から車で約3分の工場の門前ともいえる場所に、「田原物流センター」（愛知県田原市緑が浜二号1-22、敷地面積：1万6,500㎡、建築延面積：1万3,540㎡）が稼働を開始した。建物は2階建てで、1階が中継物流、2階は自動車部品の保管・加工・組み付け作業用スペースとした。特に1階倉庫は、東西両側に22台分のトラックステーションを備え、多回納入に威力を発揮するためモノ



大分中津営業所



デジタコグラフ



田原物流センター

の流れを最適化する配慮が施されていた。

総投資額13億6,000万円をかけた新物流センターは、トヨタ自動車田原工場向けの中継集約・加工・組み付け・保管代行・順立納入の拠点として、またアイシン・エイ・ダブリュ田原工場向けの中継集約・保管代行拠点としての役割を担う。

大規模な物流センターを新設した背景には二つの要因があった。一つは、トヨタ自動車が高級車市場で販売を伸ばしていた『レクサス』の供給体制を強化すべく、8月に田原工場の第3工場を『レクサス』の専用組立工場としたこと。二つ目は工場全体の生産能力を15年(2003)の年産50万台から18年(2006)には16%増の58万台に拡充する計画があったからである。

アイシン・エイ・ダブリュ田原工場も、この増産計画に呼応して、オートマチック・トランスミッションの製造を16年(2004)の99万台から18年(2006)には37%増の136万台へ引き上げる計画を策定した。このような大物部品のモジュール化・順立納入のニーズに応えるには、早急に物流拠点を建設して供給体制を強化するし

かない。後れをとれば他社の後塵を拝するからである。

また一方で、複数の顧客から田原地区向けの集約・加工・順立業務の引き合いがあり、既存の渥美営業所・第2物流センターでは近隣の倉庫を借りて対応していたが、新規業務を受け入れる余裕はなかった。新たに物流センターを建設して、数カ所で分散対応していた業務を移管・集約すれば、新規顧客のニーズも吸収できる。こうして前年9月から用地調整や顧客との折衝、人材育成などを同時並行で推進してきた。

田原物流センターの稼働に伴い、渥美営業所・第2物流センターの業務を移管し、スペースにゆとりができた分を豊橋市明海地区の部品メーカーの業務に充てることとし、田原地区の業務の集約化・合理化は一気に加速した。

7月11日に主要顧客を招いて開催した竣工披露パーティーで、田上社長は「この物流センターの機能を最大限に発揮し、田原地区の部品物流を従来の輸送にとどまらない幅広いサービスによって多面的に

支えていきます」と決意を述べた。

### ③ 相次ぐ物流拠点の新設・拡張

活況を呈する自動車部品の調達物流ニーズに応えるため、当社では平成17年(2005)の秋から新たな物流拠点の新設・拡張を加速していった。

まず、10月に「岡崎東営業所」(岡崎市岡町字原山7-50)に倉庫(敷地面積:6,566㎡、建物延面積:3,608㎡)をアイシン・エイ・ダブリュ岡崎工場の門前に新設し、11月から稼働を開始した。アイシン・エイ・ダブリュ工業などの製品をアイシン・エイ・ダブリュ岡崎工場に納入するのが主な業務である。

その背景には、岡崎工場がハイブリッド車やトヨタ自動車『ヴィッツ』などの小型車用トランスミッションの増産対応に向け、18年(2006)に岡崎東工場へ生産設備を移管する計画があり、これに伴い大物部品の多回納入・通い箱の洗浄業務・電子部品や補給製品の保管などができる多機能な物流拠点を必要としていたからである。

12月には、福岡県鞍手郡宮田町(現:

宮若市)にあるトヨタ自動車九州の本社・宮田工場から車で5分の場所に、九州地区で4番目の拠点として「九州宮田物流センター」(宮若市上有木字永浦1243-1、敷地面積:1万1,208㎡、建物延面積:1万340㎡)が竣工し、翌年1月から稼働を開始した。

新物流センターを開設した背景には、トヨタ自動車九州の大幅な増産計画に対応する狙いがあった。同社では従来のトヨタブランド生産ライン(ハリアー、クルーガー)に加え、レクサス生産ライン(当時の車種名:アルテッツァ、ウィンダム)を増設し、年産25万台を40万台に増産する計画を進めていた。

当社では、それまで福岡・北九州の両営業所が同社の調達物流の集約多回納入の拠点としていたが、増産が始まれば倉庫能力も加工・組み付け業務も追いつかなくなる。そのため、大型の物流センターをトヨタ自動車九州の近隣に新設し、同工場の中継集約・保管代行・加工組み付け拠点に特化することにしたのである。

さらに、暮れも押し寄せた12月26日には、三重いなべ営業所を移転すると



田原物流センター



田原物流センター竣工式パーティー



九州宮田物流センター

## 新中期計画『カリッー躍進08』に向けて飛躍と進化を

もに自社倉庫(いなべ市員弁町岡丁田宇和里山1996-1、敷地面積:4,349㎡、建物延面積:3,994㎡)として新設した。いなべ市には多くのトヨタグループ企業が進出し、各社とも多種混流ラインを進める中で門前集約型の順立・多回納入の体制づくりを進めていたが、既存の空き倉庫が少なく、当社にも物流拠点の開設が要望されていた。

また、トヨタ車体いなべ工場へ当社から構内作業者が出向し、愛知県の事業所でその管理業務を行っていたが、近隣の管理拠点が必要となっていたのである。

三重いなべ営業所の移転・倉庫建設は、こうしたニーズに応えるためのもので、新設した営業所は、トヨタ紡織いなべ工場向け内装品、いなべサテライト向けシャーシなどの車体部品を多回納入する拠点として、翌年1月6日から稼働を開始した。

このような相次ぐ拠点の新設・拡張に伴って人材の確保が急務となり、17年(2005)4月から18年(2006)3月にかけて、4,200万円の募集広告費を投じて、懸命な人材募集活動を展開した。その結果、この

間に採用した正社員は、過去最高となる405名(職員68名、乗務員149名、作業員188名)に達した。



三重いなべ営業所

### 1 新中期計画の策定・発表

平成18年(2006)3月末、当社の決算は、トヨタ自動車をはじめとする自動車メーカー各社の海外販売の好調に伴う国内生産の増加に支えられ、営業収益418億円(前期比14%増)、経常利益20億2,100万円(同16.9%増)に達する見込みとなった。

これは16年度～18年度(2004～2006)の中期計画で掲げた目標「営業収益400億円、経常利益20億円」を1年短縮し、2年目で達成したことになる。そのため、現行の中期計画を完了させ、新たに18年度～20年度(2006～2008)の3カ年を対象とする新中期計画『カリッー躍進08』(飛躍と進化の3カ年)を策定し、経営ビジョン・経営基本方針・行動指針・マネジメント課題を示すとともに、さらに高い目標を設定した。

### 2 品質・環境マネジメントシステムを統合化

当社では、品質保証のマネジメントでは平成11年(1999)にISO9002(後に9001

に移行)を、環境保全では12年(2000)にISO14001を認証取得し、毎年、内部監査・外部審査で活動を点検しつつ、マネジメントシステムの継続的なレベルアップを図ってきた。

しかし、品質と環境それぞれに監査・審査を年1回(合計4回)実施するには、内部監査担当の社員や審査を受ける現場の工数負荷が大きく、繁忙期に審査時期が重なった時などは「もっとシステムを簡素化できないか」という声が上がっていた。

そこで、総合企画管理室では、他社事例を調査したり、審査機関である日本規格協会に相談するなどした結果、今まで別々に審査していた品質・環境の両マネジメントシステムを同時に審査する「統合審査」への移行が時代の流れであり、合理的でもあると判断し、品質・環境の両マネジメントシステムを統合することにした。これが実現できればマニュアルが一本化され、審査工数も半減して現場負担が軽減できる。

こうして17年(2005)2月からマネジメントシステム統合への取り組みを開始し、1年がかりで準備を進め、18年(2006)4月か

#### 新中期計画『カリッー躍進08』 (飛躍と進化の3カ年)

##### 【経営ビジョン】

すべてのステークホルダーに、期待を超えた安心と満足を提供し、社員が誇りと喜びを感じる業界のトップランナーとなる

##### 【2008年度 中期目標】

- |               |            |
|---------------|------------|
| (1) 営業収入(売上高) | 500億円      |
| (2) 経常利益      | 25億円       |
|               | (対営業収入比5%) |



ISO9001内部審査風景

ら「ISO品質・環境統合マネジメントシステム」として新たなスタートを切ることになった。これにより審査を受ける事業所、品質・環境目標、内部監査・外部審査の時期がそれぞれ変更された。

また、6月には統合内部監査員の養成を開始し、7月には統合内部監査を、9月には外部審査を受審し、重大な指摘を受けることなく統合マネジメントシステムとして継続認証された。

### ③ モーダルシフトの取り組み

自動車部品の輸送が活況を呈する中で、自動車部品メーカーは地球温暖化防止対策の一環として、製品の長距離輸送をトラック便から鉄道輸送に切り替える「モーダルシフト」の推進に力を注いでいた。大量の製品を一度に運べる鉄道であれば燃料消費が少なく、温暖化の要因となるCO<sub>2</sub>排出量を低減でき、輸送費の削減も期待できる。

そして、当社の主要顧客であるデンソーでも、モーダルシフトの推進策として、デンソー西尾製作所で製造したカーエアコ

ンやディーゼルエンジンの部品をデンソー北九州製作所(現:デンソー九州、福岡県北九州市)へ運ぶ定期便の一部をトラック便からJR便に切り替えることになった。

こうして、平成18年(2006)4月、31フィートコンテナを導入した北九州へのモーダルシフトがスタートし、6月には1日2便(トラック4便分)となり、さらに19年(2007)3月にはトラック7便分が鉄道で運ばれ、これに伴いトラックによる直送便は減少した。

### ④ 電子デバイスセンターB棟を開設

平成18年(2006)6月には、東刈谷営業所(安城市二本木新町)の敷地内に4階建の「電子デバイスセンターB棟」(敷地面積:5,654㎡、建物延面積:6,427㎡)が竣工し、稼働を開始した。

既存のA棟の2.3倍もの延床面積を備えたセンターを建設した背景には、近年のカーエレクトロニクスの急速な進展があった。ECU(制御コンピュータ)、エアバック、ABS(アンチロック・ブレーキ・

システム)、ETCなど、自動車は安全・環境・快適性能の向上のためモデルチェンジごとに電子制御化が進み、電子部品の搭載点数が急増していった。これに伴い、電子部品メーカーからの保管代行業務が急増し、当社は電子デバイスセンターのほかさくらサービスセンターや貸倉庫を活用して対応していたが、その能力も限界に近付いていた。

また、同業他社も三河地区に電子部品の保管に特化した物流拠点の建設を計画している中で、従来の優位性を確保しながらローコストオペレーションを追求するには、最新鋭の設備を備えたセンターを整備する必要があったのである。

電子デバイスセンターB棟は、湿気対策のための高床式構造で、全フロアが完全空調による温度・湿度管理、静電防止機能(各種アース、導電マット、床面静電防止タイル)を装備し、一部をクリーンルーム化して、半導体・コンデンサ・電子基板・ダイオードなどの電子部品保管にふさわしい環境を整えた。

さらに、当社独自の情報管理システム

「KENTS」を活用して新たに進捗状況管理システムを開発。パソコンや無線LANによる車載端末を載せたピックアップカート、入出庫実績情報をリアルタイムで表示する大型ディスプレイを結び、製品ごとの作業進捗の度合いを誰もがひと目で把握できる作業環境を実現した。これにより、入庫・保管・検査・加工・検品・包装・出庫に至る一連の業務が高度にデータ管理できた。

また、近年では製品の品質保証が重視され、製品ごとのロット情報の履歴管理が必要となったことから「ロットトレースシステム」を構築し、顧客からの問い合わせにも迅速に対応する体制も整えた。

こうして電子デバイスセンターB棟は、多数の電子部品メーカーの製品を集約保管し、主にデンソー幸田(額田郡幸田町)・高棚(安城市)両製作所への代行納入の業務増加に対応した。

また、11月には、電子デバイスセンターB棟に続き、「小垣江物流センター」(刈谷市小垣江町東高根68、敷地面積:1万9,575㎡、建築延面積:2万5,238㎡)が新たに完成し、稼働を開始した。主な業務は、



モーダルシフトでJR便に



電子デバイスセンターB棟

エイ・ダブリュ・サービスの海外向け製品および国内向け製品の部品の受入・出荷業務である。

## 5 提案グランプリ賞による改善活動

平成18年(2006)7月、岡崎市の竜美丘会館で行われた「2005年度提案グランプリ賞」の表彰式で、初めて金賞の受賞者(東刈谷営業所:廣畑美紀子)が誕生した。

提案グランプリ賞は、7年(1995)から実施している提案制度褒賞の一つで、「社員の英知と努力による提案を奨励し、経営への参画意識の高揚を図ること」を目的として制定された。その特徴は、提案内容の貢献度に応じて点数が決められ、それを毎年積み上げた累積点数に応じてダイヤモンド賞・金賞・銀賞・銅賞として表彰することにある。つまり一発勝負の大きな改善提案を競う制度ではなく、日常業務の中で気づいたことを地道な改善事項として提案し、業務の効率化や事故防止などに役立てるのである。

提案制度には、毎年2,500~3,000件ほ

どの提案が寄せられ、輸送・倉庫などの現業部門から営業・事務部門、さらには社内制度の運用に至るまで採用された案件は膨大な数にのぼり、作業改善や環境取り組みなどに与えた好影響は計り知れない。賞の制定から10年を経て初の金賞受賞者が誕生したことは、全社に「継続は力なり」の事実を知らしめるニュースとなり、「カリッツアーだより」でも詳しく紹介された。

なお、この年に金賞を受賞した廣畑美紀子は、19年度(2007年度)には最高賞であるダイヤモンド賞に輝いた。

## 6 運輸安全マネジメントへの取り組み

国土交通省は、平成18年(2006)10月1日、「運輸安全マネジメント制度」という新制度をスタートさせた。これは、同日に施行された「運輸の安全性の向上のための鉄道事業法等の一部を改正する法律(通称:運輸安全一括法)」を推進する仕組みで、各交通モード(鉄道・自動車・海運・航空)の運輸事業者に対し、安全管理規程の作成および届け出の義務付けなどにより、

安全意識の浸透・安全風土の醸成を図ることを目的とする。

これらの法改正や制度が誕生した背景には、17年(2005)4月25日、兵庫県尼崎市のJR宝塚線(福知山線)で発生した脱線事故があった。快速電車の運転士が1分余の時間の遅れを取り戻そうと、カーブで加速し過ぎて脱線し、線路脇のマンションに突っ込み、107人の死者を出す大惨事となった。国は事故調査の過程を通じて、ヒューマンエラーの発生を未然防止する事業者の体制整備が不可欠と結論付け、運輸安全マネジメント制度の創設に踏み切ったのである。

この制度には、大きな特長があった。事業者は国が策定したガイドラインに沿ってマネジメントシステムを構築し、推進組織や年度目標を策定してPDCAサイクルを回しつつ継続的なレベルアップを図る。国は全国の約500社について安全管理体制を点検し、進捗状況を確認するとともに、改善すべき点を勧告する。これは多くの企業が採り入れているISOのマネジメントシステムと同様の手法である。実際、国は制

度の構築にあたって、品質管理の国際規格ISO9000シリーズを参考にしていたとして、こうしたケースは極めて珍しいものだった。

当社は、すでに品質ではISO9001、環境ではISO14001に則り、マネジメントシステムを運用していることから、手法の導入・運用についての戸惑いはほとんどなく、国のガイドラインやマニュアルを取り寄せて、さっそく取り組みを開始した。



小垣江物流センター竣工式



提案グランプリ賞 表彰式会場(岡崎市竜美丘会館)

## 足許を固めて盤石の経営基盤の確立へ

### 1 三河地区の物流 3 拠点を大型化

平成19年(2007)を迎えて、トヨタ自動車向けの各部品メーカーの調達物流はさらに活況を呈し、当社の3月期決算は、営業収益472億円(前期比12.9%増)、経常利益28億2,800万円(同36.9%増)の大幅な増収増益を記録した。

一方、三河地区で急増している荷量への対応強化を図るため、約22億円を投じて拡張工事を行っていた物流拠点が相次いで完成の時期を迎えた。

まず、4月25日に西加茂郡三好町(現:みよし市)の「豊田西物流センター」にB棟(建築延面積:1,566㎡)を拡張し、総建築延面積が1万338㎡となり当センターはA棟B棟合わせ総敷地面積1万9,633㎡総建築延面積1万8,008㎡となった。これは主にトヨタ自動車高岡工場向けの対応強化が狙いで、近隣に協力会社が新設した物流拠点と連携して、順立納入・保管代行・中継業務を担当した。

5月10日には、岡崎営業所(岡崎市下青野町)に「F棟」(建築延面積:6,350㎡)が

竣工した。岡崎営業所は、17年(2005)7月にE棟を増設したばかりだが、東日本方面の集約物流が急増して手狭となったため、さらなる拡張となった。F棟の1階は当社が物流センターとして機能させて六ツ美ターミナルの混雑を緩和し、2階はデンソーロジテム専用の市販部品倉庫として活用した。この結果岡崎営業所はロジテム岡崎を含め総敷地面積6万1,655㎡、総建築延面積4万8,818㎡となり当社最大の拠点となった。

さらに、6月8日には「田原物流センター」(田原市緑が浜)に既存A棟と同規模のB棟(敷地面積:1万8,385㎡、建物延面積:1万2,880㎡)が竣工し、総建築延面積2万6,556㎡となり、近隣の同業者を圧倒する規模となった。これだけの拡張を実施した背景には、トヨタ自動車は22年(2010)までは海外生産不足分の補填を含め、過去最高となる年間420万台に達する国内生産計画を打ち出していたためである。

主力拠点である田原工場でも増産を予定し、『ランドクルーザー100』『ハイラックス』『プラド』『ウィッシュ』などの順立

納入の計画があり、部品メーカーの加工組み付け業務も予定されていた。また、トヨタ自動車では調達物流改革を強化する計画があり、田原地区は今後さらに重要な中継基地となる可能性があった。こうして田原物流センターは、計56台分のトラックステーションを擁し、部品加工・組み付け・順立多回納入に対応できる一大拠点となったのである。

この一気呵成の拠点大型化について、田上社長は新聞社の取材に対して「幸い、荷主の動きが活発で引き合いは多い。この間に体質強化を図り、将来、国内生産が空洞化した場合でも高い物流品質とコストパフォーマンスを提供できる体制をつくる」と力強く語った。

### 2 安全品質管理本部の創設

平成19年(2007)6月1日、当社は社内体制を一部改組し、新たな4本部制として再スタートすることになった。

第一の変更点は、従来の営業管理本部と営業推進本部を統合して「営業本部」と

し、ここに営業企画・販売促進・物流改善の機能部門と各営業部を集約したことである。これによりブロック制を敷いた3営業部と機能部門がより密接な連携をとりながら、アライアンス(提携)を含む競争力の強化、顧客ニーズに積極的に対応する提案型営業をさらに進化させるとともに、物流システムやネットワークの高度化・効率化を継続的に推進していくこととなった。

そして、最も大きな意味を持つのが、それまで営業推進本部の傘下にあった安全管理部を独立させて「安全品質管理本部」とし、田上社長自ら本部長に就任したことである。その背景には、輸送品質や交通安全に対する重大な危機意識があった。

業務の急激な拡大に伴う荷量の増加、高度化・複雑化する加工サービス、部門の増加や新人社員の急増に伴うひずみにより、製品事故や交通事故の発生件数の年度抑止目標を達成することが困難で、このままでは会社の信用を失墜させる恐れがあった。それは、ISO9001認証取得の看板を掲げて“安全と品質のカーリター”を標榜してきた当社として看過できない状況だった。



増築された豊田西物流センターB棟



岡崎営業所F棟



第37回梅雨期無事故無違反強調月間進捗式で交通安全について話す田上社長



進捗式

田上社長は、2007年度スローガンとして『基本を忘れず「安全・品質」第一に徹しよう』と定め、運営方針に『急激な事業拡大が続く中、いま一度原点に戻り、「安全は生命線」「品質は屋台骨」を再認識することにより、顧客満足指向を徹底し、より強固な経営基盤を確立する』を掲げた。そして機会あるごとに、製品事故が及ぼす顧客や当社への影響、交通事故による社会

的制裁の厳しさを説いてきたが、思うような成果が出ていなかった。小さな「ヒヤリ・ハット事故」が取り返しのつかない事態を招く前に、安全品質の引き締めを図ろうとしたのである。

## コラム

### 地域社会における貢献活動の広がり

当社は地域と共生する企業として、事業所周辺の清掃美化活動・NPO法人を通じ車いすの寄贈・交通安全パレードへの協力といった日常的な奉仕活動から、創業記念事業における地域社会の交通安全の推進、知的発達障害のある方々を対象とするスペシャルオリンピックへの寄付など様々な活動を行ってきた。そして、企業の社会的責任(CSR)が経営の重要課題としてクローズアップされはじめた平成16年(2004)には、年度方針の重点施策に「地域社会への融合と貢献」を掲げた。

19年(2007)4月から本社周辺の小学校2校に、子ども向け新聞の年間購読料を負担する活動を始めたのも、こうした企業風土があったからである。22年(2010)からは同学区の中学校にも同様の新聞寄贈活動を開始している。

また、ほかにも営業所に設置を進めている緊急救命装置AED(自動体外式除細動機)のステッカー表示、子どもの緊急避難場所としての「こども110番の家」活動の取り組みなども行っている。



小学校に寄贈された「小学生新聞」