



新年役付者初会議

第8章

「経歴計新」を胸に未来へ

▶ 平成20年(2008)～平成22年(2010)

自動車産業は原油・資材の価格高騰という懸念材料を抱えながらも、中国・インドをはじめとする新興国の経済成長に支えられ、日本のメーカーは生産拡大を続けた。当社はこれを追い風に、平成20年(2008)3月期の決算で売上高500億円を突破し、「安全は生命線、品質は屋台骨」を合言葉に事業基盤の強化に取り組んだ。ところが、9月の米国大手証券会社リーマン・ブラザーズの破綻を引き金に世界金融危機が勃発し、経済環境は一変した。100年に一度といわれた経済危機に、日本の産業界は大半の業種が縮小に追い込まれた。

各国政府の懸命な対策に関わらず、あまりに急激な経済の縮小に産業界は対応が追い付かず、多くの企業が人員整理や派遣社員の雇い止めを断行して社会問題となった。当社でも荷量の激減により余剰設備・人員が発生したが、徹底的な経費削減活動やワークシェアリングによる人員の再配置・教育研修の強化を図るなどして雇用の確保に努めた。

そして、21年(2009)の半ば頃から各国の経済対策やいち早く立ち直った中国がけん引する形で自動車市場は回復を見せ、日本経済も緩やかながら景気に復調の兆しが見えはじめた。

年商 500 億円を突破、「安全は生命線、品質は屋台骨」を合言葉に

① 大規模地震への備え

その頃、企業を取り巻く様々なリスクの中で、とりわけ重要課題とされたのが大地震に対する備えだった。ひとたび巨大地震が発生すれば、人的被害はもちろん通信・電気・水・道路などのインフラから住宅・会社・工場まで甚大な被害を受け、社会の営みは停止する。日本では、阪神淡路大震災（平成7年）以降も、宮城県沖地震（15年）、新潟県中越・中越沖地震（16年、19年）が発生し、海外でもパキスタン、スマトラ沖、ジャワ島などの巨大地震が甚大な被害をもたらしていた。

こうした状況を想定し、社員と家族の生命を守り、被害を最小限に抑えて、いち早く活動を再開させるための方策を講ずるのがリスクマネジメントにおける事業復旧プログラムである。当社では、数年前から会社運営方針の中で、東海・東南海地震を想定した対策を重要テーマに掲げ、地震発生時の安否確認や会社・家庭での対処法などを職場やビデオ社内報を通じて啓発を図ってきた。

そして、平成20年（2008）、一連の取り組みを強化するため、新たな施策を次々に実施した。3月に地震発生時の連絡方法やとるべき行動などを冊子にまとめた「防災マニュアル（大規模地震対応ガイド）」を管理職用・一般社員用・家族用の3種類を作成・配布した。そして、事業所の耐震補強工事に順次着手し、同年3月には神奈川・豊橋・西尾の各営業所が、6月に東刈谷営業所の補強工事が完了した。

また、全社員2,600名を対象に、携帯メール機能を利用した「安否確認システム」を導入した。これはメールで社員と家族の安否確認・被災状況・出社の可否などを迅速に把握し、事業復旧体制を整えるもので、翌年9月に第1回の訓練を実施した。

このほか、各営業所には非常食や発電機などの備蓄用倉庫を設置し、大規模物流センターでは、倉庫内に緊急避難用の小型シェルター（収容人員2名程度）を複数配備していった。

② 売上高 500 億円を突破

平成20年（2008）3月期の決算で、当社は営業収益508億2,400万円（前期比7.7%増）、経常利益28億8,900万円（同2.1%増）と、4期連続の増収増益を果たして年商500億円を突破した。

この結果、21年度（2009）3月期を最終年度とする新中期計画『カリッー躍進08』の目標を1年前倒して達成したため、3カ年計画の最終年度目標を上方修正し、売上高520億円（前期比2.3%増）、経常利益31億円（同7.3%増）とした。

米国のサブプライムローン問題に端を発した住宅バブルの崩壊や数年来続いている燃料・資材の価格高騰などの懸念材料はあるものの、自動車メーカー各社の増産計画などから主要顧客である自動車部品メーカーの輸送需要は引き続き堅調に推移すると見込まれ、燃料費や資材費の増加分は全社を挙げた物流システムの合理化・効率化によって吸収していくこととした。

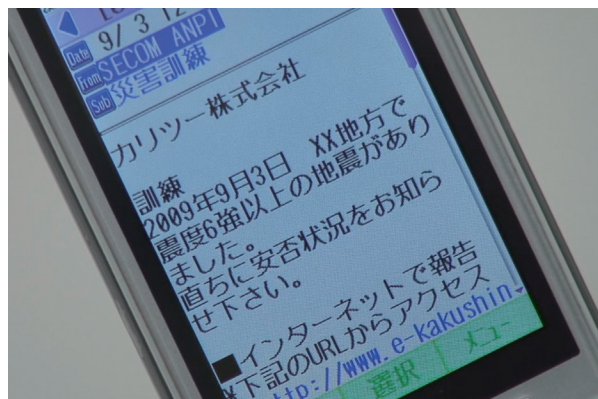
③ 安全は生命線、品質は屋台骨

当社は、盤石の経営基盤を構築するための最優先課題に、安全確保と品質向上を位置付け、前年に安全品質管理本部を立ち上げ、運輸安全マネジメントへの取り組みを開始するなど体制強化を図ってきた。そして、平成20年度（2008年度）の運営方針を「安全・品質はすべてに優先する」ことを全社員が認識し、安全確保・品質向上に愚直に取り組み、真の安全・安心企業を確立するとし、年度スローガンに「まもる安全・つくる品質・きずく信頼」を掲げ、安全（交通事故）・品質（製品事故）の低減目標を設けて事故発生の防止活動に取り組んだ。

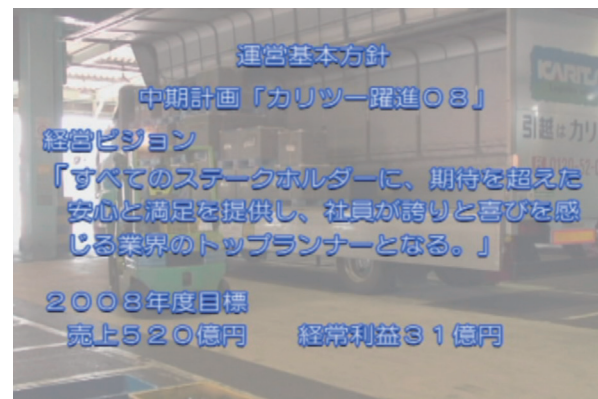
繁忙とはいえ、同業他社に比べて当社の事故発生件数が、とりたてて多いわけではない。交通安全では警察庁（緑十字章）や愛知県警、中部運輸局や全日本トラック協会などから毎年のように当社ドライバーが社外表彰を受けていた。輸送品質については、毎年3月に行う会社運営方針の発表、ビデオ社内報、各職場での品質向



防災マニュアル



安否確認システム訓練（携帯電話を使った訓練）



「カリッーだより」で紹介した2008年度運営基本方針



第40回トラックドライバーコンテスト（愛知県トラック協会）

上活動などで、事故発生件数や要因などを説明し、課題を共有しながら改善に努めていた。

それでも田上社長は先頭に立って「安全は生命線、品質は屋台骨」と繰り返し呼び掛けた。その理由は、めざす目標を“運送会社が追求する輸送品質”ではなく、数段レベルの高い“メーカーが志向する品質保証レベル”に置いているからである。例えば、自動車・自動車部品メーカーは、「百万台のうち1台・1部品でも不具合があれば、クルマを購入されたお客様にとって、その車種あるいはメーカーは不合格」という考え方のもと、1工程ごとに品質保証する仕組みを作り上げ、驚異的ともいえる高い品質を実現している。労働安全衛生では、自社工場はもちろんサプライヤーにも労働災害発生率を限りなくゼロに近づける取り組みを求めている。

このような視点に立てば、当社の安全・品質に対する取り組みは、まだまだ改善すべき課題が山積していると映るのだった。

4 安全・品質・環境マネジメントシステムの統合

当社はこれまでにISOに基づく品質と環境のマネジメントシステムを統合運用し、安全については国が推進する運輸安全マネジメントを立ち上げて運用していた。両者とも方針・目標を設定し、それぞれの手順に沿って日々の業務を行い、内部監査などを通じて業務の見直しを行う。しかし、手法が類似する二つのシステムの併用は、手続きが煩雑なうえ維持費用がかさむ。しかも、安全・品質・環境は、相互に関連する取り組み内容が多いことから、これらを統合して、ひとつのマネジメントシステムのもとで機能させる方が合理的かつ有効的であるとの考え方が浮上していた。

そこで、平成20年度(2008)から3分野を統合した「安全・品質・環境マネジメントシステム」を立ち上げ、新たな体制のもとで推進することになった。マニュアル・方針・目的および目標とも一本化し、内部監査も統合監査として3分野を確認する。そして、これを機にISOの認証事業所を3

カ年計画で拡大し、全事業所の認証取得をめざす。推進にあたっては、総合企画管理部と安全品質管理部が事務局を担当した。

8月に行った初の統合監査では、ISO非認証部署を含む全部署を対象に、労働災害抑止目標・安全・品質・環境目標の展開状況やマネジメントシステムの運用状況を確認した結果、145件の指摘事項があり、直ちに是正措置を行った。

5 特定信書便事業への進出

平成20年(2008)6月、当社は総務省東海総合通信局の事業許可を受け、「特定信書便」事業を開始した。特定信書便とは、はがきや手紙など日本郵政(JP)が取り扱う一般信書便と異なり、民間企業が地域・時間・サービス内容を限定して文書類を配達するもので、バイク便や軽トラック事業者、一部の大手運送会社などがこの分野に参入していた。

トヨタグループ各社が集積する愛知県三河地域では、本社・工場・グループ会社

間で、日々、相当量のビジネス関連文書が相互に配送されている。この信書便配送分野に、時間とルートを複数設定した定期便を運行させれば、総合物流企業としてきめ細かなサービスを展開でき、顧客満足度の向上につながると考えたのである。

田上社長は、事業開始にあたり「当社は日常の運送業務を通じて効率的な配送ルートを知り尽くしており、信書便でもお客様に納得いただける物流サービスを提供できる」と新規事業への決意を明らかにした。

こうして信書便専用のバンタイプの商用車2台を配備し、既定サイズの配送用ボックスなども整え、専任スタッフ2名の陣容で事業をスタートさせた。



ISO定期維持審査風景



特定信書便事業許可状



この年、日野トラックの導入累計が2,500台に達した

100年に一度の経済危機に全社一丸で立ち向かう

1 リーマン・ショックと世界金融危機

平成20年(2008)9月15日、158年の歴史と米国4位の規模を誇った巨大証券会社・投資銀行のリーマン・ブラザーズが経営破綻した。サブプライムローンの行き詰まりによる住宅バブルの崩壊で、扱っていた金融派生商品の価格が暴落し、64兆円といわれる負債を抱えての倒産だった。

そして、米国議会が経営危機に陥ったサブプライムに関連する金融機関を救済する緊急経済安定化法案を否決したため、米国経済への不安が一気に膨れ上がり、29日のニューヨーク証券取引所のダウ平均株価は777ドルの大暴落となった。この激震はグローバル化が進んだ世界の金融市場を直撃し、10月6日から10日にかけて欧州・日本だけでなく成長著しい新興国の為替・株式市場も大混乱に陥れた。

この事態に、世界的な経済学者や国際機関の専門家が「第二次世界恐慌」「100年に一度の金融・経済危機」と発言。世界が深刻な状況に陥ると判断した主要国政府は、協調利下げや金融機関への公的資金の

注入、銀行間取引の保証などの政策を次々に打ち出した。しかし、市場の混乱は収まらず、10月27日には日経平均株価は7,162円まで急落し、26年ぶりの安値となった。

さらに、金融危機の影響は実体経済にまで波及した。自動車やデジタル家電などの高額商品の需要が世界的に急減し、10月下旬から11月上旬にかけて日本を代表する輸出企業が相次いで20年度(2008年度)決算の大幅な下方修正を発表したのである。中でも、トヨタ自動車の「創業以来初の営業赤字、連結営業利益74%減(従来予想の1兆円減)」という発表は、日本はもとより世界を驚愕させた。自動車市場だけでなく産業界を牽引する超優良企業として独走状態にあったトヨタ自動車が、これほどまで厳しい予測を発表せざるを得ない事態に、当社でも今後の深刻な状況を覚悟せざるを得なかった。

2 見通しの立たない景気後退の中で緊急対策を

輸送業界では平成20年(2008)10月から

目に見えて荷動きが停滞し始め、月を追って荷量の減少は加速した。10月～12月の国内向け出荷量(全貨物)の「荷動き指数」は前期から34ポイント下落してマイナス57を記録して、調査始まって以来の落ち込みとなる(日通総合研究所)。また、11月4日の新聞紙上で10月の国内新車販売が23万3,932台(前年同月比13%減)と40年ぶりの低水準になったと報じた。

このような状況の中で、当社は今後の対策を講ずるべく主要顧客を中心に情報収集に奔走したが、一様に返ってきた答えは「先の見通しが全く立たない」というものだった。事実、部品メーカーでも次の生産計画が立てられない状態だったが、当社は顧客の生産内示情報に合わせて、すべての業務を対象に人員の適正配置に努め、たびたび配置転換を行った。そして、投資計画の凍結をはじめ、元年(1989)1月に再び放送を開始したラジオCMを12月から打ち切るとともに、光熱費を初めとする各種固定費の節減を徹底し、あらゆる業務の点検・見直しを図り、ムダ・ムラ・ムリを排除して効率化を追求するよう周知徹底に努めた。

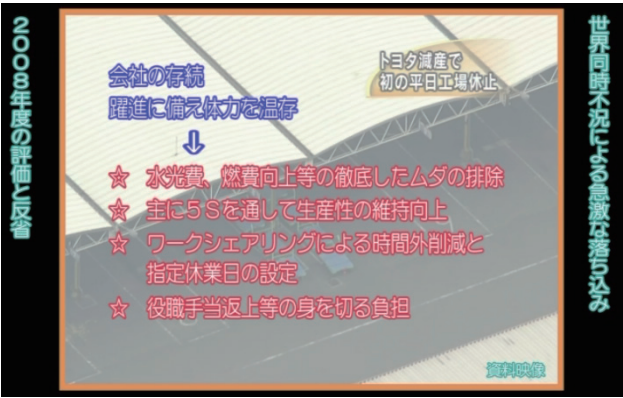
金融危機が経済に与えたダメージはすさまじく、実質国内総生産(GDP)の政府見通しは7月時点の1.8%増から0.8%減に下方修正、11月の鉱工業生産指数は前年同月比8.1%減で過去最大の落ち込み、11月の輸出額も前年同月比26.7%減で過去最大の減少率、東証1部の時価総額は前年末比で約4割減、為替レートは1ドル87円13銭と13年5カ月ぶりの円高水準など枚挙にいとまがなかった。経済・産業・雇用・消費が全滅とっていいほどの状況に、当社の顧客の中にも「企業存続の危機」とまで形容する企業もあった。

一方、11月4日、金融危機の震源となった米国では、「チェンジ」を訴えたオバマ上院議員が大統領選を制し、米国史上初の非白人系の大統領が誕生することになったが、12月には巨大企業の象徴でもあったビッグスリー(GM、フォード、クライスラー)が、販売不振にリーマン・ショックによる景気後退が追い打ちとなり、破綻寸前であると報じられた。

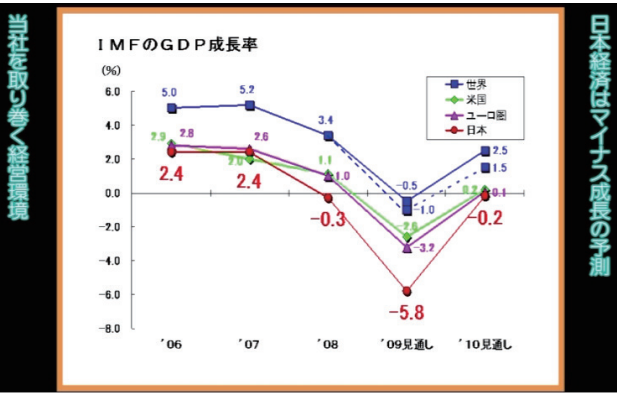
また、年末の東京・日比谷公園には、職を失った多数の派遣労働者などをNPOが



リーマン・ブラザーズ破綻を封じる紙面(中部経済新聞)



徹底したコスト削減、雇用維持のためのワークシェアリングを実施



世界経済の厳しい見通しを社員に説明した(カリッーだより特別号)

炊き出し支援する「年越し派遣村」が出現し、厳しい世相を浮き彫りにした。

③ 自らの城を自ら守るために

当社の歴史の中でも記憶にないほどの重苦しい雰囲気とともに年が明け、平成21年(2009)の新年役付者初会議が本社厚生棟で開催された。冒頭で挨拶に立った平野会長は、想像を超えた自動車市場の冷え込みのため、景気回復には相当の時間がかかると見通しを述べた後、静かな口調で次のように語りかけた。

「かつて豊田自動織機の社長・トヨタ自動車の会長であった石田退三さんは、“自分の城は、自分で守れ”という遺訓を残されました。今がまさに、その時です。皆が大変な時であり、誰も助けてはくれません。だからこそ、体質強化を図る必要があるのです。トヨタ自動車は150万台以上の減産となる年産700万台でも耐えられる企業体質に変えられています。

我々は仕事が減った分、すべてをダウンサイズしてスリム化を図らねばなりません。

12月の当社は残念ながら赤字に転落し、1～3月は稼働が落ちるので、この先、どれほど状況が悪くなるかわかりません。賃金カットもやむを得ない状況になるかもしれませんが、雇用だけは手を付けたい覚悟をしています。みなさんにも無理をお願いすると思いますが、田上社長のもと一致団結して会社を守り、次の繁栄へつなげていただきたい」

続いて、田上社長が今後の対応について、次のような具体策を示した。

「今後は効率と労働生産性の向上に向け、営業本部を中心に受け入れ派遣社員の見直し、集配に関わる車両数の見直しとともに、協力会社にも応分の負担をお願いすることになります。また、間接部門には時間外勤務の30%カット、諸経費の見直しなどをお願いしていますが、なかなか進んでいません。こうした時こそ、現場の5Sの徹底、モノの整流化、物流センターの後引き工程づくり、見える化・省人化、製品の納入保証などを確立する好機と考えて取り組んでいただきたい」

つまり、今回のピンチを企業体質強化の

チャンスと捉え、日常業務に忙殺されて着手できなかった様々な改革・改善を推し進め、次の飛躍に向けた力を蓄えようというのである。冷静に覚悟と対処の心得を語りかけるトップに浮足立った様子は微塵もなかった。そこには競争の厳しい運送業界で、幾度も浮沈の瀬戸際を切り抜け、ピンチを新たなビジネスチャンスと捉えて道を切り開いてきた自負があった。

そして、荷量が減少しても利益を確保できる企業体質をめざし、1月27日に「経費削減重大事態宣言」を発令し、全社一丸となった諸経費節減活動の強化に加え、常勤役員報酬および部次課長の基本給などの減額、事務職員の時間外勤務の削減(前年同期比50%減)を決定した。

④ ワークシェアリングの実施と長期ビジョン策定

2月に入り、安全・品質・生産性の向上、管理・意識付けを行うため、各営業部付の現場力向上推進責任者が選任された。同時に「事務業務の標準化・効率化プロジェ

クト」を立ち上げ、仕事量に最適な業務推進体制を再構築することになった。

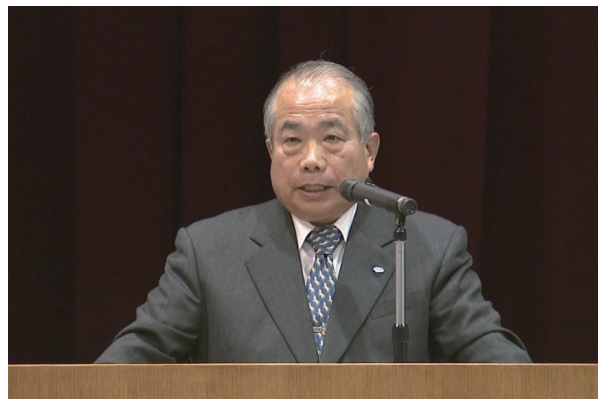
こうした動きの中で打ち出されたのが、ワークシェアリングの考えに基づく「休業日」の設定だった。ワークシェアリングは、一人当たりの労働時間を減らして一つの仕事を複数の社員で分け合い、雇用を維持する手法である。社会に雇用不安が広がる中で、春闘での主要議題にもなり、自動車メーカーや電機メーカーでは、工場の稼働時間短縮や操業停止日の増加とともに、ワークシェアリングを導入して雇用維持に努める動きが目立っていた。

当社でも各部署の社員が個別に休業日を設定して、限られた仕事を分け合うことになった。就業日の減少に伴い賃金も削減されるが、雇用を維持するためにはやむを得ない緊急避難措置だった。この休業日は10月まで実施された。

経営陣は緊急対策を推進する一方、一変した事業環境の中で、これから当社が進むべき方向性を示す必要に迫られていた。自動車市場の拡大を前提に上方修正した第2次中期計画(2006～2008年度)『カリ



役付者に語りかける平野会長



今後の対応を説明する田上社長

『ツ－躍進08』の目標達成は不可能であり、経済環境が不透明な時に、新たな数値目標を設定すること自体、大きな意味を持たない。それより低成長の時代であっても物流業界になくてはならない企業として存在価値を発揮するための課題を明確化し、進むべき方向を示すことが先決だった。

そこで、創業70周年となる2020年を目標に、総合物流企業として「あるべき企業像」を描き、その実現に向けた第1フェーズとしての中期計画(3カ年計画)を設定することとした。こうして3月17日、長期ビジョン『カリツービジョン2020』、新中期計画『カリツー躍進11』を策定・発表した。

長期ビジョン
カリツービジョン2020
《2020年 創業70周年》

【目指す姿】

すべてのステークホルダーに「安心」と「信頼」を提供し、社員が「誇り」と「よろこび」を感じられる企業をめざします。

【行動指針】

1. プラスαのサービスと品質でお客さまに満足と感動を提供します。

2. やさしい運転、コンプライアンスを通して地域社会に安心と安全を提供します。
3. 現状に満足せず変革に挑戦し、成長と進化をめざします。

新中期計画 カリツー躍進11	
【計画期間】	
平成21年度（2009年度）～平成23年度（2011年度）	
中期計画基本方針と課題	
【基本方針】	【マネジメント課題】
1. 「選択と集中」による経営基盤の強化	①生き残りをかけた事業環境変化への対応 ②将来の会社成長に備えた事業計画と実践
2. 信頼される物流体制の構築	①同業者に類を見ない断トツの品質保証体制づくり ②顧客要求の変化に対応したCS（顧客満足向上）
3. 地球にやさしい環境経営	環境負荷低減活動の徹底
4. 安全・安心の強化・拡充	①社会的責任を意識したコンプライアンス経営の推進 ②「安全は生命線、品質は屋台骨」を念頭においた活動の徹底
5. 労働環境変化への対応と自律型人材の育成	①環境変化に対応した組織・自律型人材の育成 ②「よろこび」と「働きがい」のある職場づくり

5 2 本部制へ組織変更

平成21年(2009)3月期の決算は、営業収益445億8,800万円(前期比12.3%減)、経常利益4億8,200万円(同83.3%減)と大幅な減収減益となったが、多くの企業が赤字決算を計上する中で黒字を確保できたのは、懸命な経費削減活動の成果であった。

そして、4月1日には、新規学卒者18名(職員12名、現業員6名)の入社式が行われた。当時、就職内定を取り消す企業が相次いで社会問題となっていたが、厳しい経済環境とはいえ、人材は将来の成長に向けた企業基盤を形成する原資といえるものであり、当社は計画通り採用を実施した。

席上、田上社長は、新入社員に「強い好奇心と大きな夢を持って、自らの“あるべき姿”を追求してください。机上ではなく『現地・現物・現認』に徹し、時に手を汚したり汗をかくことで確信の持てる良い仕事をしてほしい。何よりチームワークを大切にして、経験豊かな先輩に相談して、多くを吸収することが肝要です。そして、失敗を恐れず、常にチャレンジマインドを持ち、

主体的に行動し、自己研鑽に励んでください」と激励した。

政府は、前年10月に全世帯への定額給付金の支給などを中心とする、事業規模26.9兆円、補正予算4.8兆円の緊急経済対策を実施したが、景気の悪化に歯止めがかからず、4月になって事業規模56.8兆円、補正予算15.4兆円という空前の追加経済対策(経済危機対策)を発表した。そこには、雇用(雇用調整助成金の拡充、非正規労働者へのセーフティネットの構築等)、金融(企業の資金繰り支援、政府機関による株式の買い取り等)、公共事業(前倒し執行)、エネルギー(太陽光発電の普及助成、エコカーへの買い替え助成等)、生活(子育て手当の支給、住宅ローン減税の拡大、介護施設への助成等)など、多くの対策が盛り込まれた。

このような状況の中で、5月27日、当社は経済環境の変化に即応する組織のダウンサイズ&スリム化とオペレーションの迅速化を図るべく、4本部制(13部1室制)から2本部制(13部1室制)へ大幅な変更を行った。従来の購買本部を管理本部に、



愛知県トラック協会・愛知県警主催で行われた交通安全PR走行

安全品質管理本部を営業本部に統合するとともに、各営業部が地域ブロックごとに管轄する営業所・室・課・係を統合・再編したのである。この結果、広島物流センターや九州物流センターなどの新たな地域統括部署が新設され、各地域における営業・物流部門の両面を統括することになった。

また、7月5日には、9年(1997)から保管代行納入・請負作業の管理運営などのアウトソーシング業務を行ってきた「さくらサービスセンター」(刈谷市)の建物を取り壊した。ここは日本社として当社の歴史が刻まれているが、老朽化のために将来発生すると想定される東海大地震の耐震基準に適合せず、組織のスリム化を図る意味でもやむをえない措置であった。これに伴い、業務はすべて東端物流センターに統合した。

これらの取り組みを進める間に、米国から相次いで衝撃的なニュースがもたらされた。4月30日にビッグスリーの一角を占めるクライスラーが連邦破産法の適用を申請し、6月1日には米国自動車最大手のゼネラル・モーターズ(GM)まで同様の措置をとったのである。連邦破産法は日本

の民事再生法にあたり、クライスラーはイタリア・フィアットと資本提携し、GMは米国政府が株式の6割を保有する新会社に優良資産を譲渡して再建をスタートすることになった。

⑥ 新型インフルエンザ大流行

昔から悪いことは重なるというが、世界的な景気後退の中で平成21年(2009)4月24日、世界保健機構(WHO)は「豚インフルエンザが流行してメキシコで死者が出た可能性がある」と21世紀初の新型インフルエンザの発生を告げた。インフルエンザは人と動物に共通の感染症で、人に感染した場合の致死率が高い鳥インフルの流行が恐れられていたが、豚インフルの病原性はそれよりも低い。しかし、感染はまたたく間に各国に広がり、6月になってWHOは世界的大流行(パンデミック)を意味する警戒度「フェーズ6」を宣言した。

こうした中で、当社は業務上、多くの企業に出入りすることから「他人に感染させる側になってはいけない」と早くから対応マ

ニュアルを作成。関西地区で国内感染患者が確認された5月上旬以降、同地区を通過するトラックのドライバーにマスクの装着を義務付け、人ごみの多いサービスエリアでの滞在時間を減らした。同時に、新型インフルエンザ対策として全国の営業所にマスク・消毒液・体温計を配布し、「カリッーだより」でも対策の徹底を呼び掛けた。

そして、6月1日に愛知県内で患者が確認されると、本社の来客入口に消毒液を設置し、社員には出勤前の検温や一定の体温を上回った場合の対応も取り決めた。これらの予防対策が功を奏し、社員に発症患者が出たものの、社内での感染拡大を防ぐことができた。

新型インフルエンザの国内の感染者は12月までに約1,546万人(推定値)に達し、死者は100人を超える。一方、WHOは世界の死者数が1万人超(12月時点)と推計し、終息宣言の発表は翌年8月まで待たねばならなかった。新型インフルエンザの流行で、人々は移動を控えたり人ごみへの外出を避けるなどの対策をとり、消費行動は低下して景気はさらに冷え込んだ。

⑦ 明日への布石

完全失業率が5.7%に達して社会に雇用不安が拡大する中で、8月30日に衆院選挙の投票が行われ、民主党が単独過半数となる308議席を獲得し、16年ぶりの政権交代となった。小泉政権による構造改革の負の遺産や総理大臣が毎年のように交代する自民党政権に対して、国民が厳しい審判を下したのである。人々は、民主党が掲げた数々のマニフェスト(政権公約)の実現に期待した。

そして、9月25日、当社は愛知県西尾市の大型物流団地「岡島江原地区流通業務団地」(岡島町・江原町)に、3万1,697㎡の用地を購入した。

ここは西尾市の中心地から東へ3kmに位置し、周辺にはデンソーやアイシン精機及びそのグループ会社の工場が立地する物流需要の活発なエリアで、この団地は国道23号線・衣浦岡崎線に接し、西尾東インターチェンジの交差点という要衝にある。しかも、将来、半田市から蒲郡方面を結ぶ自動車専用道路「名浜道路」の整備が見込ま



さくらサービスセンター



新型インフルエンザ対策で「カリッーだより」は特集を組んだ



新型インフルエンザ対策のための啓発シーン「カリッーだより」



購入した西尾市の用地

れ、中部国際空港へのアクセス向上も期待できる。

当社は、この好立地を活かして物流センターなどを建設すれば、今後のビジネス展開に大きく寄与すると判断して、最大の区画面積を確保したのである。

また、9月25日には、福島県のほぼ中央に位置する三春町と田村市にまたがる「田村西部工業団地」（福島県田村郡三春町）に1万7,000㎡の用地を確保した。近年、トヨタグループは九州に続いて東北地方への集積化を加速し、この地域の将来の発展が期待されている。こうした中で、グループの東北進出に歩調を合わせて、当社はこの地域に拠点を構築し、確固たる地位を確立する狙いがあった。

8 品質に関わる非常事態宣言と総決起大会

平成21年(2009)10月、当社の営業本部は、異例ともいえる輸送品質に関わる非常事態宣言を発令した。これは製品事故の発生件数が低減する気配がなく、顧客からた

びたびクレームが寄せられていたからである。その内容は、フォークリフトの高積みによる製品落下事故、顧客の工場構内におけるトラックの油漏れや観音扉の閉め忘れ走行などのポカミスから構内事故の対応遅れに伴うラインストップまで、過去のトラブルを教訓にして未然防止策を徹底すべき案件ばかりだった。経営陣は、これを「信用の失墜を招く緊急事態」と判断したのである。

その背景には、金融危機以降、大幅な減産体制の中でローコスト化を推進する自動車・部品メーカーが、製品事故に対して格段に厳しい対応で臨んでいる状況があった。好況時には不問に付されていたミスやトラブルも、決して許されないほどの厳格な管理体制となり、物流会社はそれを十分に認識したうえで業務にあたらねばならなかったのである。

各営業部は非常事態宣言を受け、10月26日から11月28日にかけて各ブロックで7回にわたり「総決起大会」を開催し、当社が直面している状況への認識と危機感の共有、今後の業務に対する指針などを再確認した。11月21日に愛知県高浜市で開催し



総決起大会

た第2営業部の総決起大会では、榊原常務(安全品質管理部担当)が「我々は筆記試験で満点を取っても意味がなく、常に実技で100点満点を求められるのです。世界一のお客様を相手にする以上、世界一の物流企業でなくてはなりません。単なる運送会社ではなく、モノづくりの最終工程を担うプロの物流会社としての仕事が要求されています」と心構えを説いた。

そして、清水専務(営業本部長)は、顧客から寄せられた厳しい声を紹介した後、「このままではトヨタの輸送を担うパートナーとして不適格との烙印を押されかねない」との厳しい認識を示し、顧客への品質保証として、信頼回復の切り札となる『カリツースペック』として紹介した。

また、社員に努力を求めるだけでなく、会社として事故を未然に防ぐ仕組みや支援体制の強化を図ることが肝心と締めくくった。



「あいち新世紀自動車環境戦略会議」より自動車工二事業所表彰を受ける

カリツースペック

- 1. 標準作業の守れる人(自己管理シートに基づく)
- 2. 変化点での対応ができる人(トヨタ物流の最終ランナーとしての責務を果たせる人)
- 3. 危険を感じたらひと手間かける行動のできる人

原点を忘れず日々新たに、“安心と信頼のカリツー”をめざし創業60周年へ

① 顧客から一目置かれる企業をめざして

“100年に一度の経済危機”といわれた世界同時不況の1年が明け、平成22年(2010)を迎えた。一時は世界が闇の底に突き落とされたような暗い気分に襲われたが、各国政府が迅速に実施した緊急経済対策によって、景気は21年(2009)3月に底を打ち、緩やかな回復基調にあると分析されていた。しかし、国内の失業率は依然として高止まり、個人消費・設備投資・住宅投資なども依然として低調で、深刻なデフレ状態が続いていた。

一方、当社の経営に最も影響を及ぼす自動車市場の需要は、各国の購入支援制度の導入や新興国の需要増加により、前年5月に下落は底を打ち、一定の回復が見られた。中でも中国の躍進がめざましく、同年の新車販売台数が1,364万台(前年比46.2%増)に達し、米国を上回って世界一となり、生産台数でも日本を追い抜いて、今後の自動車産業を牽引する構図が鮮明になった。そして、国内の自動車・部品メーカー各社は、低い操業度であっても

着実に収益を確保するため、調達コストのさらなる低減や生産コストの最小化、売れる国で雇用を生み出す現地化の促進に向け、生産拠点の海外シフトを加速しようとしていた。

このような状況を踏まえて、田上社長は1月の新年役付者初会議の挨拶で、幹部社員やグループ会社役員を前に次のように訓示した。

「来年2月に当社は創業満60年を迎えますが、これまでの活動や成果を振り返り、いま一度、胸に手を当てて考えていただきたい。お客様から『カリツーは、さすが60年の長きにわたり、たくさんの会社の物流を専門に携わってきた会社ならではの知恵がある。我々メーカーの限られた取り扱いでは考えもつかない工夫と知恵のある会社だ』と言っていただけるような事があるでしょうか。また、同業他社と比較して『さすが、これだけの歴史、規模とモードを持った会社の仕組み・運用はすごいな、素晴らしいな』と言っていただけるような事は何かあるでしょうか。

これといって思いつかないとするなら

ば、これから互いに頑張って作っていただくではありませんか。今日をきっかけに、お客様から一目置かれるようなものを構築していただくではありませんか。私は、そのひとつが、①顧客各社様の大切な商品である『製品の納入保証の確立』②トレーサビリティ(製品取扱工程の履歴証明)システムの構築にあると考え、情報システム部や各営業所のみなさんと全力で取り組み、今年中にやり遂げる方針です。その前提となるのが、交通事故・製品事故などのトラブルの撲滅とムダ・ムラ・ムリの徹底的な絞り込みです。そのために、現場力の強化活動の一層の推進と次のレベルの挑戦に大いに期待しています」

② 使命感と情熱で築く断トツの信頼

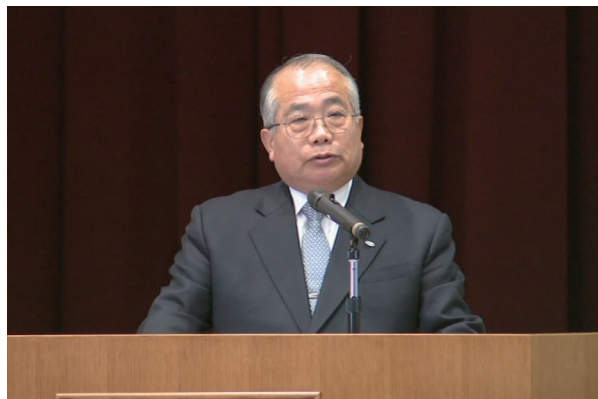
輸送量の減少や同業者間の貨物獲得競争の激化、さらに顧客からの物流費削減要求が続く中で、当社は平成22年(2010)3月期決算を迎え、営業収益は389億6,300万円(前期比12.6%減)となった。一方で、減少した輸送量に見合う効率的な人員・

車両配置、休業日の設定、手当・賞与の抑制など全社を挙げた経費削減活動の展開により、経常利益は11億6,000万円(同140.4%増)と大幅な増益を達成した。

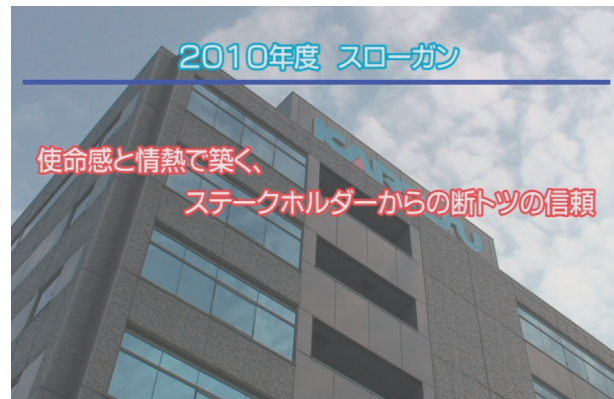
ただ、景気の動向に関しては、持ち直し傾向がどこまで続くか予断を許さない状況にあった。特に懸念されているのが、エコカー補助金や家電・住宅エコポイント制度など消費を下支えしている公的支援制度の終了に伴う反動である。

このような中で、当社は新年度の重点施策を「社員一人ひとりが、厳しい状況をいま一度強く認識し、安全・品質向上は従前の仕事を守っていくための最低条件であり、そのうえで顧客より真のパートナーと認められるよう、一人ひとりが使命感・情熱を持って新たな価値創出のため、次の5項目を強力に推進する」とした。

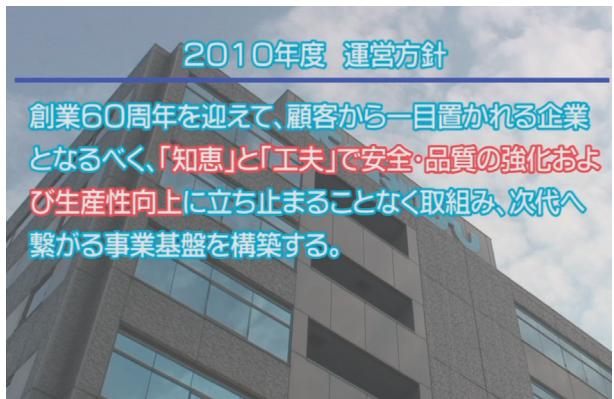
1. 「選択と集中」による経営基盤の強化
2. 信頼される物流体制の構築
3. 地球にやさしい環境経営
4. 安全・安心の強化・拡充
5. 労働環境変化への対応と自律型人材の育成



新年役付者初会議で決意を述べる田上社長



2010年度会社運営方針



そして、これらの施策を集約した年度スローガンとして『使命感と情熱で築く、ステークホルダーからの断トツの信頼』を掲げた。

③ 社員証 IC カードの導入

当社は、これまで物流業務・経営・経理などで積極的に電子情報化を推進してきたが、平成22年(2010)9月、ICチップを埋め込んだ「社員証ICカード」を活用した勤怠管理システムの導入を開始した。

これは紙資源や事務工数の削減を目的とするもので、社員証ICカードは、顔写真による社員証明、労働時間管理や勤怠実績を作成するための出退勤情報の収集機能を持つ。職員・職長はネームプレート代わりに首から下げるか胸に表示し、現業職は財布や免許証入れに入れて常時携帯する。そして、出勤・退勤時にカードをICレコーダーにかざして情報を記録させる。この新システムの導入により、永年使われてきたタイムカードは廃止された。



従来のタイムカードはICカードに

④ カリツー東日本を設立

平成22年(2010)9月29日、福島県田村郡三春町の田村西部工業団地の一角に、当社初の東北拠点となる「カリツー東日本」(敷地面積:1万6,882㎡、事務所建築面積:205㎡)が竣工した。

カリツー東日本は、元年(1989)に小林記録紙との共同出資で設立した「神奈川ビジネスフォーム」を前身とする。同社はコンピュータ用紙などの印刷会社として関東一円の顧客に製品を供給していたが、その後の経営環境の変化により、8年(1996)10月に事業を休止した。これを当社100%出資の子会社として、22年(2010)2月に商号を変更し、新たに「カリツー東日本」として設立したのである。

社長には当社の清水昭一専務が兼任した。また、乗務員10名、職員1名を現地採用し、11月から愛知県で2カ月間の研修を行い、稼働に向けた準備を開始した。

田村西部工業団地には、当社の主要顧客であるデンソー東日本の進出も決定しており、23年(2011)5月には東北の中核的

な生産拠点として稼働を開始する。カリツー東日本は、その調達物流の一翼を担うほか、トヨタグループが新たな生産拠点として集積化を進めている東北地域一帯の自動車部品輸送のセンター機能としての役割が期待されている。

この年に特筆すべきは記録的な猛暑である。鳩山首相が退陣して菅内閣が発足した6月以降、全国的な猛暑に襲われ、8月の平均気温は各地で戦後最高を記録し、熱中症により高齢者などが多数死亡した。

また、秋には米国経済の減速懸念を背景に為替レートが1ドル=82円台と15年ぶりの円高水準となり、輸出企業を震撼させた。こうした中で、6月13日に小惑星探査機「はやぶさ」が7年ぶりに地球へ帰還し、最後は大気圏で燃え尽きた姿に多くの人々が感動した。



カリツー東日本株式会社竣工披露パーティー



東日本大震災の発生・被害を報じる紙面(中部経済新聞)

第9章

東日本大震災とその影響

▶ 平成23年(2011)～平成25年(2013)

当社が創業60周年を祝ったわずか11日後の3月11日に発生した東日本大震災は、死者・行方不明者が2万人に迫る未曾有の大災害となった。さらに東京電力の福島第一原発が水素爆発を起こし、放射性物質の放出により多数の住民が避難を余儀なくされた。

当社の社員・事業所・車両に大きな被害はなかったが、カリッ東日本と協力会社が一部被災し、直ちに緊急支援物資を届けるとともに募金活動を行った。また、自治体や商工会議所の要請により生活物資の輸送や復興のためのフォークリフトも提供した。

一方、自動車産業は西日本では稼働を続けていたが、関東の基幹部品サプライヤーが被災したことで、自動車関連の工場が減産や操業停止に追い込まれた。主要顧客である自動車部品メーカーもその影響を受け、当社は「重大事態宣言」を発令し、一部の従業員の自宅待機や教育訓練などで対応した。

日本のモノづくりの根幹を揺るがす事態に、産業界は競合関係を超えてサプライチェーンの復旧に努め、各地の工場は4月から徐々に操業を再開した。しかし、夏には電力不足による不測の停電を避けるための「休日シフト」が実施され、物流業界も対応に追われた。それでも「本格的な生産復旧は年末」と予想された自動車生産は、秋口には従前のペースを回復し、顧客の挽回生産に貢献すべく輸送力や物流センターの機能強化に傾注した。

創業60周年、そして東日本大震災

① ナスバネットの導入

平成23年(2011)は、北アフリカのアラブ世界の騒動で幕を開けた。1月にチュニジアで市民蜂起によって独裁政権が倒れると、1カ月後にはエジプトでも同様の政変がおこり、さらに中東産油国のリビアにも飛び火した。この影響で原油価格が高騰し、運輸業界のみならず産業界全体に不安が広がった。

こうした社会情勢の中で、当社は1月に法律で義務付けられているドライバーの運転適性診断に、インターネットを活用した「ナスバネット(自動車運転適性診断システム)」を関東・中部・西日本の主要9営業所に導入した。これは独立行政法人自動車事故対策機構(略称NASVA)が運用するもので、パソコン画面の診断項目に入力することで、ドライバーの性格、安全運転態度、認知・処理機能、視覚機能など心理と生理の両面から特性が診断される。そして、結果に応じたカウンセリングを受け、安全運転に役立てるのである。

それまで当社のドライバーは、保険会

社から譲り受けた診断装置や運転教習所などで適性診断を受けていたが、法改正によって認定を受けた機械による診断が義務付けられたのを機に、「ナスバネット」の導入に踏み切ったのである。しかし、診断後のカウンセリングは各地のNASVA支所へ出向く必要があり、ドライバーの負担となっていた。

その後、政府による事業仕分け(行政刷新会議)の中で、適性診断の認定業務の民営化が推奨されたことから、29年(2017)4月、当社はカウンセラーを配置して「適性診断認定機関」として登録した。これにより自社だけでなくグループ会社や協力会社のドライバー適性診断とカウンセリングが可能となり、時間と費用の両面での節減効果をもたらした。

なお、全日本トラック協会が認定する「安全性優良事業所(Gマーク)」の要件に、3年以内に全ドライバーの適性診断の受診が義務付けられているが、当社は年間550名余が受診し、この要件を満たしている。



ナスバネットによる運転適性診断

② 創業60周年式典と記念事業

当社は2月28日に60回目の創業記念日を迎えた。人間ならば還暦である。経営陣は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、世界金融危機後のデフレ不況にあることから内輪の式典にとどめることにした。

創業60周年式典の冒頭で挨拶に立った田上社長は、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、「新興国の台頭や国内の人口減少、顧客メーカーの最適生産国での事業拡大など、当社を取り巻く状況は極めて厳しい。しかし、このピンチを成長へのチャンスと捉え、物流モードの多様性、規模の優位性、顧客数や地域の広がり、投資負担力の優位性など、当社の強みを十分に発揮していく。そして、後輩社員が今日以上の満足感・充足感を味わえる企業へ飛躍させることが現役社員に課せられた使命であり、70周年・100周年に向けて弛まざる努力を続けていく」と決意を新たにした。それは、

すべてのステークホルダーに「安心」と「信頼」を提供し、社員が「誇り」と「よこび」を感じられる企業へと成長するために、自ら“危機”を創り出し、それを次の発展への“機会”に変換させていかねばならないという社員に向けたメッセージでもあった。

続いて、10年以上の永年勤続者表彰とともに、共存共栄の精神のもと共に歴史を重ねたカリツー労働組合に、大型バス「日野セレガ」1台を贈呈して労をねぎらった。そして「カリツー正福田神社」に参拝し、成長と安全を導いてくれたことへの感謝と今後の発展を祈念する「創業祭」を執り行った。

また、記念事業として事業所のある地域への感謝をこめて、愛知・三重・大阪・静岡・神奈川・広島・福岡・大分の各県19市町に、総額2,600万円を寄贈した。これは主に交通安全事業に活用される。さらに、知的発達障がい者にスポーツを通じて社会参加を支援するNPO法人「スペシャルオリンピックス日本・愛知」に100万円を寄贈した。



創業60周年記念式典



永年勤続表彰

③ 東日本大震災の発生

創業60周年式典からわずか11日後の平成23年(2011)3月11日午後2時46分、宮城県三陸沖を震源とするマグニチュード9.0(最大震度7)の地震が発生し、数十分後には大津波が東北地方の沿岸を襲った。

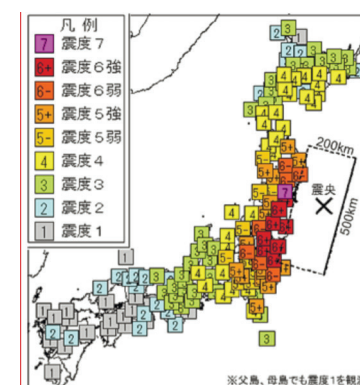
当社グループの中で最も震源地に近い事業所は、福島県田村郡三春町の工業団地にあるカリツー東日本(株)郡山営業所である。ここは前年10月に開設したばかりの平屋の建物で、地震発生時には6名の社員がいた。

携帯電話から緊急地震速報の警報音が鳴って間もなく、立ってられないほどの激しい揺れに襲われ、社員たちはあわてて机の下に潜り込んだ。体感的には3分ほどの長い揺れが続いた後、室内を見渡すと天井のエアコンから空気の吹出口が外れ、駐車場には大きな亀裂が入り、軽乗用車が跳ね上がるほどの衝撃だった。幸い6名に負傷はなかったが、心配なのは運行中の乗務員の安否である。

携帯電話は1台を除いて地震発生直後から不通に、固定電話も30分後に不通となったが、通話可能な1台を駆使して全員の無事を確認できた。中には高速道路を走行中の乗務員もいて「道路が波打ち、亀裂が走ったが、停止と徐行で回避し、なんとか一般道へ降りた」と恐怖の瞬間を報告する者もいた。

一方、愛知県でも震度3～4の揺れに見舞われ、耐震構造の本社ビルでは上階ほど揺れが大きく7階から急いで駆け降りてきた社員もいた。また、三河地区の事業所では、自分がめまいを起こしたのかと錯覚した者も少なくなかった。社員の多くが、この地震が只事でないことを認識したのはテレビ映像を見た時である。午後3時過ぎ、巨大な津波が東北の沿岸に何度も押し寄せ、建造物や漁船・車両などをすさまじい勢いで押し流していく光景に誰もが言葉を失った。

本社と東日本を統括する岡崎営業所では、乗務員の安否と事業所の被災状況の確認に全力を注いだ。電話回線が繋がらず、家族を含む全社員の無事と事業所の状況を確認し終えたのは13日の日曜日だった。

震度分布図
出典:国土交通省大津波による被災状況
写真提供:岩手県 大船渡市

4 福島第一原発メルトダウン

各事業所が情報収集に躍起となっていた翌3月12日(土)15時36分、ショッキングなニュース映像が社員たちを驚愕させた。福島県大熊町に立地する東京電力の福島第一原子力発電所が、津波と地震による電源喪失のため冷却機能を失い炉心が溶け落ち(メルトダウン)、水素爆発を起こしたのである。この事故によって大量の放射性物質が放出され、広範囲の住民が緊急避難を余儀なくされた。我が国で最悪となった原子力事故は、国内だけでなく世界中に大きな衝撃を与え、日本を緊急脱出する外国人が相次いだ。

カリッ東日本 郡山営業所は、福島第一原発から約45kmの避難指示区域外ではあったが、風向きによっては放射性物質の測定値が高い日もあり、一時は会津市への移転も検討した。

巨大地震、大津波、原発事故による放射性物質の汚染は広範囲に甚大な被害をもたらし、政府はこの災害を「東日本大震災」と命名した。犠牲者は1万9,000人



東日本大震災で被災した福島第一原発(2011年3月)
写真提供:東京電力ホールディングス

余(翌年3月11日までの死者・行方不明者数、警察庁調べ)、避難者数は最大47万人、避難所は2,400カ所超に達するなど未曾有の複合災害となった。そして、復旧・復興事業はもとより以降の日本経済やエネルギー政策などに大きな影響を及ぼすことになる。

5 緊急支援物資の輸送と義援金

産業界が大震災直後から全力を傾注したのが、人命を第一に救援活動を最優先するとともに、被災状況を把握することだった。多くの企業が災害対策本部を設置し、土・日曜を返上して情報収集に傾注し、飲料・食料品・毛布・衣類・生活用品など緊急支援物資の手配にあたった。

当社では、本社が全社的な情報収集や指令を統括する対策本部機能を担ったが、東日本地域の運送オペレーションを一元的に統括したのは、最大の輸送力を備えた岡崎営業所である。それまで1日100便程度が愛知県三河地区の出荷先と関東地区の納入先を行き来していたが、震災

の影響で操業停止する工場と稼働を続ける工場がまちまちで、目まぐるしく変化する顧客の事情に対応するため、配車スケジュールの組み替えに忙殺された。

その中で急増したのが緊急支援物資の要請である。水・非常食・医薬品・電池・生理用品・カセットボンベなどは関東地区のコンビニやホームセンターで品薄となり、製品と混載してこれらの物資を東北・関東地区へ運ぶことも少なくなかった。

3月19日には、福岡・広島・本社地区で当社が独自に購入した支援物資を本社で集約し、カリッ東日本、納入先企業、協力運送会社に向けて出発した。道路があちこちで寸断され、輸送は難渋を極めたが、累計で大型トラック10便ほどが「緊急支援物資輸送」の車幕を装着して現地へ届けた。カリッ東日本では到着した支援物資の一部を三春町役場へ提供して非常に感謝された。

また、岡崎市から当社に宮城県への支援物資の輸送要請が寄せられ、直ちに対応した。宮城県は地震と津波による直接的な被害が最も大きく、道路・鉄道・港湾施設、

電気・ガス・上下水道・通信などのライフラインが各所で損壊した。緊急支援物資の輸送は、自衛隊や政府から要請を受けた全国トラック協会が大手運送会社を中心に対応したが、地方自治体や商工会議所などでも独自に物資輸送に動いたのである。

一方、発災直後から会社・社員・カリッ労働組合が一体となって募金活動を開始し、4月に合計1千万円を被災者への義援金として日本赤十字社に寄贈した。

6 重大事態宣言の発令

自動車産業への影響は、どのようなものだったのか。トヨタ自動車ではグループ企業の数カ所の工場が被災したが被害は軽微だった。しかし、東日本の数百店舗の販売店が被災し、港湾施設に待機中の完成車千数百台が水没した。同社はサプライチェーンの被災状況の調査、被災者や協力企業の救援・復旧に取り組むため、3月14日から国内および車体メーカーの全工場の操業停止を決めた。これに伴い、トヨタ系部品メーカーも操業停止や減



寄せられた義援金の集計作業

産体制を敷くこととなった。そして、調査が進むにつれて自動車業界の部品・資材産業の被災は広域かつ甚大で、サプライチェーンの復旧には相当の期間を要することが判明した。

この間、当社の営業部門は客先へ何度も足を運び、当面の対応や今後の方針などの情報を得ようと努めたが、どの企業からも明確な答えはなく「被害状況の把握が精いっぱい、生産の回復時期は見通せない」というものだった。そして、間もなく関東地区への便数は急速に減少し、直接的な被害のなかった西日本にもサプライチェーンの寸断による減産や操業停止の影響が広がり、減便せざるを得なくなった。

3月29日、田上社長は「重大事態宣言」を発令し、全社員が強い危機意識を持ち、力を合わせてこの難局を乗り切ろうと呼び掛けた。

こうした状況を受けて、当社では雇用の維持を第一義に、一人分の仕事を複数で分かち合うワークシェアリングや自宅待機などで人員の配置調整を行い、乗務員のフォークリフト訓練や組付け・検品作業

の教育訓練を実施した。また、一時的な賃金カットに踏み切り、業務の効率改善や資材・光熱費などの徹底した節減に務めた。

しかし、これらの努力にも限界があり、3月31日、労働局に雇用調整助成金を申請した。これは景気変動や産業構造の変化などで事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、社員を一時的に休業・教育訓練・出向させた場合に、休業手当または賃金の一部が国から支給される制度である。担当者が労働局に出向くと、窓口は建物に入り切れないほどの行列で、ついに書類審査は後回しで全ての申請が即日受理された。

7 六重苦の中の円高

当社は5月に平成22年度(2010)の決算を発表した。営業収益は396億3,300万円(前期比1.7%増)だったが、大震災による荷量急減の影響は大きく、経常利益は9億2,800万円(同20.0%減)と大幅減益となった。

この頃、自動車業界では取り巻く経営

環境を「六重苦」と呼んでいた。円高、環境規制、労働規制、法人税率、貿易自由化協定の遅れに、原発事故による電力供給不安を加えたものである。

なかでも前年夏から1ドル80円台前半だった為替レートは、大震災直後の3月中旬に76円台の円高となり、16年ぶりに戦後最高値を更新した。また、株式市場も大荒れとなり、3月15日に福島第一原発事故による放射線量の上昇が報じられると、日経平均は1,015円安(−10.55%)の8,605円まで売り込まれ、昭和62年(1987)のブラックマンデー、平成20年(2008)のリーマン・ショックに次ぐ過去3番目の下落率となった。為替レートは8月に75円台に突入して「歴史的円高」が定着し、輸出企業の業績悪化だけでなく、生産の海外移転による日本の製造業の空洞化の加速という課題を突き付けた。

8 休業シフトと節電活動

当社の荷量回復は、トヨタ自動車の操業再開にかかっていたがグループを挙げ

た取り組みによって、3月28日にトヨタ堤工場とトヨタ自動車九州が一部生産を再開し、4月18日からは低操業ながら車体メーカーを含む国内の全工場が稼働を開始した。

そして、6月にはサプライチェーン回復のネックとなっていた茨城県の重要部品メーカーも操業再開にこぎつけ、7月に入るとトヨタ自動車の国内工場が正常レベルに戻った。各部品メーカーはその歩調に合わせるように挽回生産に拍車をかけ、当社の物資輸送量も徐々に増加していった。

ところが、さらなる試練が訪れる。福島第一原発の事故を機に原子力発電への社会不安が高まり全国の原発が次々に稼働を停止した。このため政府は、夏の電力需要のピークとなる7月から9月まで東京電力と東北電力管内の大規模工場やオフィスビルに、最大電力を前年比15%抑制する「電力使用制限令」を発動した。これは第一次石油危機後の昭和49年(1974)年以来37年ぶりのことである。

これを受け、自動車業界は不測の停電



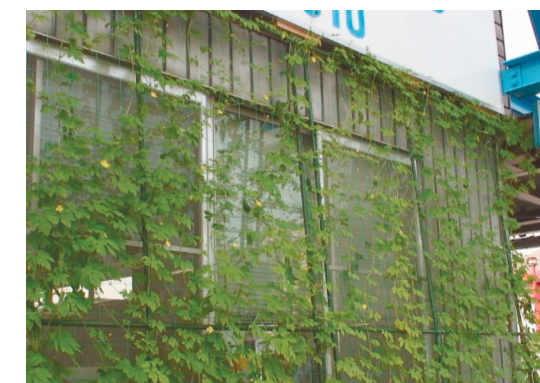
フォークリフト訓練



検品作業の訓練(訓練道場)



冷気漏れを防ぐ物流センターの電動シャッター



事務所の窓は「緑のカーテン」で遮光・遮熱

による混乱を回避するため、7月から9月の休日を土・日曜から木・金曜に変更し、電力消費の平準化を図る「休日シフト（輪番休業）」を実施した。

愛知県は使用制限令の対象ではなかったが自動車メーカーは部品・資材産業への影響を考慮し、一斉に休日シフトで足並みを揃えることになった。部品メーカーも物流に携わる事業者も同調せざるを得ない。休日シフトは、家庭内で親子の休日のズレや保育園児の預け先の問題をもたらし、幅広い産業で社員・家族が大きな負担を強いられた。

この間、当社も休日シフトに加え、節電活動として社屋の窓に網戸やすだれを掛けたり、植物による「緑のカーテン」で遮光・遮熱に努め、物流センターでは電動シャッターで冷気の漏出を防いだ。また、1日4回の空調設定温度の点検、休憩時間の消灯の徹底、一斉退出など全社を挙げて節電に努めた。

9 大分県で新たな「物流加工」を立ち上げ

大震災が発生して間もない頃、愛知県の部品メーカーから物流加工の依頼が舞い込んだ。8月にダイハツ九州の九州・大分工場で新型車の量産が始まるが、そこに納める「ブレーキパイプの曲げ加工をカリッソー大分中津営業所でやってほしい」というものだった。

愛知県で加工して大分県へ運んでいては積載効率が悪く、輸送コストがかさむ。しかし、直線のパイプを一度に大量に運び、納入先の近くで加工すれば輸送コストを大幅に削減できる。

当社は昭和40年代後半からこうしたニーズに応え、納入先の組立工場近くに営業拠点を開設して流通加工サービス（物流加工）を提供し、それが他社と一線を画す強みとなっていた。

中津営業所では、さっそく20名のパートタイマーを募集し、受け入れ準備を開始した。パイプを曲げるベンダーマシン10台は部品メーカーが用意し、作業者はパイプを機械に投入して検品担当者が精度を

点検し、生産スケジュールに合わせた量を工場へ納入する。

ところが予期せぬ事態が発生する。まず人手不足の折から人員が10名しか確保できず、本社の営業部門などから10名を派遣することになった。さらにベンダーマシンが予定日までに届かないトラブルが重なり、工具と治具による手作業で曲げ加工を行うことになった。量産が始まるまでに何としてでもブレーキパイプの完成品を納入しなければ大変なことになる。中津営業所の作業場は、にわかにあわただしくなった。

当初は慣れない手加工でペースが上がらなかったが、厳格な品質管理と生産管理のもとで全員が懸命に取り組み、技術の習熟とともにハイペースで加工できるようになり、2カ月ほどで作業は軌道に乗った。

その後、自動車メーカーは何度もモデルチェンジを重ねたが、車種が変わってもブレーキパイプの曲げ加工は中津営業所が担い続けている。何よりも立ち上げ時に共に苦労した作業者が、今なお職人並みの技能を備えた現役として従事していることが顧客の信頼につながり、当社の貴重な財

産となっている。

10 タイ大洪水の発生

大震災で被った損失を取り戻そうと各企業が挽回生産を本格化させた10月、自動車産業は海外の自然災害によって思わぬダメージを受けた。原因はタイの大洪水である。

インドシナ半島では7月から約4カ月にわたり台風や記録的な豪雨が相次ぎ、各地で大洪水が発生した。とりわけ多数の日系企業が進出しているタイでは、複数の工業団地が浸水して部品工場などが次々と生産停止に追い込まれ、グローバル・サプライチェーンが機能不全となり、パソコンメーカーや自動車メーカーは深刻な部品の調達不足に陥った。

その影響はアジア各国から日本・北米・南アフリカへと波及し、日本の工場でも稼働レベルを引き下げざるを得なくなった。自動車メーカーは、東日本大震災と同様に各社が協力して懸命な復旧作業にあたり、11月下旬には現地の組立工場が生産



パイプ曲げ加工（大分中津営業所）

顧客の挽回生産に全社を挙げて即応

を再開し、日本や北米では通常レベルの生産に復帰した。この間、当社では一時的に荷量が減少したものの、その影響は軽微にとどまった。

当社は相次ぐ自然災害や不測の事態を教訓に、12月に「災害対策口座」を開設して一定金額をプールし、緊急時に必要物資を即時調達できるよう、本社以外の東西2拠点で現金の引き出しを可能とする体制を整えた。

平成23年は、東日本大震災に加えて原発事故による放射能汚染、電力供給不安など複合的な試練に見舞われ、我が国にとって悪夢のような1年となった。人々は国際社会から多くの支援を受けながら、「絆」を合言葉に一致団結して被災地の復旧・復興に力を注いだ。こうした中で、7月にドイツで行われた「2011 FIFA女子ワールドカップ」決勝で日本がアメリカを下し、なでしこジャパンが初優勝を飾り、国民に大きな勇気を与えた。

① 将来を見据えた新たな事業を

当社は、リーマンショック以降の不況を教訓に、自動車部品輸送のみに依存する事業構造を見直し、保有資産や輸送ノウハウを活用した新事業への進出を模索していた。そして、平成24年(2012)2月、取り組みを本格化するため専任部署として「新規事業室」を設置した。

最初に着目したのは、事業用倉庫である。「倉庫の屋根に太陽光パネルを設置して、売電事業に乗り出してはどうか」。折しも前年に起きた福島第一原発の重大事故を機に全国の原発が稼働停止に追い込まれ、代わって浮上したのが太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーである。国はその普及を促すため、助成金のほかに7月から発電した電気を電力会社が20年間(事業用)全量を高単価で買い取る「固定価格買取制度」を始めることになっていた。

「発電量も投資効率もさほど高くはないが、施設を有効活用しながら温室効果ガスの削減に貢献できる」。経営陣はそう判

断し、システムメーカーや設置する倉庫の選定作業に入った。選ばれたのは、当社で最大規模の倉庫を備えた刈谷中央物流センターである。そして同年12月、約8,000㎡の屋根に564kWの太陽光パネルを設置する工事が始まり、翌年2月から発電を開始した。

その後も、平成25年(2013)に5カ所で太陽光パネルを設置し、28年(2016)には5カ所の倉庫の屋根を発電事業者に貸し出すとともに、知立市と福岡市に保有する遊休地を利用して売電事業を拡大した。

② 第4次中期計画『カリツー躍進14』

東日本大震災の発生から1年を経た3月13日、当社は平成26年度(2014)までの基本方針となる新中期計画(第4次)『カリツー躍進14』を発表した。これは前年12月に長期ビジョン『カリツービジョン2020』で目指す数値目標「創業70周年の2020年度までに売上600億円、経常利益36億円(売上利益率6.0%)」を設定・公表したが、これを達成するための3カ年の施策をまと



太陽光発電パネル(刈谷中央物流センター)



遊休地に設置した太陽光発電(福岡)

めたものである。計画の策定にあたって、第3次中期計画(2009～11年度)を次のように総括した。(以下、要約)

「第3次中期計画は、リーマンショック後の景気動向が不透明な平成21年度(2009)から始まり、最終年度は東日本大震災の影響で経営環境は激変した。これによって順調に推移していた業績に急ブレーキがかかり、震災後は主要顧客の懸命な復旧活動によって生産が回復し輸送量は拡大するものの、計画目標には僅かに及ばない結果となった。

マネジメント課題のうち『経営基盤の強化』については、カリッー東日本の立ち上げ、拠点集約、個建て物流の強化などで一定の成果を得たが、『安全・安心の強化・拡充』では重大な交通事故や製品事故が散発して喫緊の課題となっている。

取り巻く環境は、超円高・高い法人税率・自由貿易協定の遅れ・電力コストの高騰・厳しい労働規制・環境規制の六重苦に加えて自動車産業の海外への生産シフトによる国内空洞化など一段と厳しさを増している。こうした中で当社が存続・成長

するには、生産性の向上、高品質・高効率で付加価値の高い事業運営はもちろん、一人ひとりの強い危機感と決意のもとコスト構造の変革と果敢なチャレンジが不可欠である」この中で、田上社長が特に重視したのが、高付加価値物流と効率化の追求だった。

「売上の7割強を占める自動車運送収入の中核は“自動車部品の納入物流”だ。しかし、自動車の国内需要が減少し、メーカーが現地生産を加速する中で、納入物流だけに依存しては将来の先細りは目に見えている。厳しい生存競争に勝ち抜くには、付加価値の高い物流サービスを進化させ、効率的な物流体制を再構築し、単なる“運び屋”からの脱却を図ることが重要だ」そして、長期ビジョンの目標達成に向けた課題を明確にし、3年後(2014年度)の目標を売上高475億円、経常利益23.7億円(売上利益率5.0%)とした。

平成23年度(2011)の業績は、東日本大震災やタイ大洪水によって製造業のサプライチェーンが寸断されたことで貨物輸送量が大幅に減少、その後の挽回生産で急

第4次中期計画	
【基本方針】	【マネジメント課題】
1. CSR（企業の社会的責任） 経営の推進	⇒ ①良き企業市民としてのコンプライアンス（法令順守）経営の推進 ②環境負荷低減活動の徹底による人と地球にやさしい環境経営
2. 経営基盤の強化	⇒ ①トレーサビリティ確立により他社を圧倒する顧客信頼の確保 ②事業領域の拡充と新規事業の創出 ③ソリューション（問題解決）型営業によるCS（顧客満足）の向上 ④アライアンス（協業）・M&A（企業合併・買収）を視野に入れた オールカリッーとしての全体最適の追求
3. 収益力の強化	⇒ ①高度なIT・マテハン導入によるコスト構造の改革 ②トヨタ生産方式の実践と現場力向上による高効率な事業運営の実現
4. 安全・品質の強化	⇒ ①労災・苦情ゼロへのチャレンジ ②「安全は生命線、品質は屋台骨」を常に意識した行動の実践
5. 人材育成	⇒ ①社会人として幅広い知識と高い見識、豊かな知恵を持つ人材の育成 ②環境変化にスピード感を持って対応できる自律型人材の育成

増するなど大きく変動し、四半期ごとに波を打つような振り幅を見せた。

この間、急変する貨物輸送量に見合う人と車両の適正配置を図りながら、顧客ニーズに対応するための物流システムの開発や課題解決型の提案営業を推進した。同時に、自動車産業の休日シフトに対応しながら全社を挙げて諸経費の削減活動を展開した。

その結果、営業収益は402億7,500万円(前期比1.6%増)、経常利益も10億4,300万円(同12.5%増)の増収増益となった。

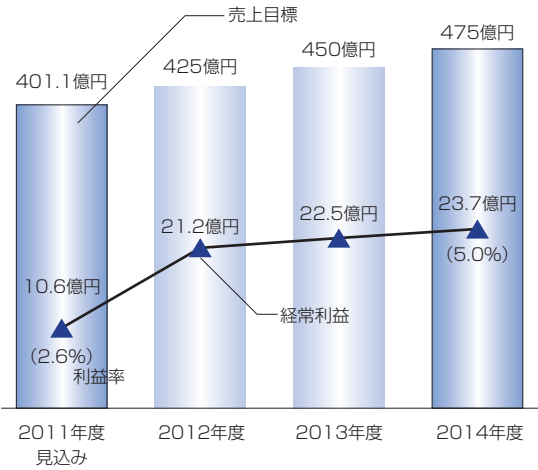
また、3月29日には、東日本大震災を教訓に、本社では入居するテナントと合同で大規模な地震避難訓練を実施した。マグニチュード8(震度6強)の大地震を想定し、安城消防署の立ち合いのもと、緊急避難や応急救護訓練、自衛消防隊の出動や非常用発電機の作動、セコムのe革新サービスを使った安否確認などを行った。

さらに、10月には全社一斉防災訓練を実施し、災害対策本部を設置するとともに、722名が参加していざという時の対応を確認した。

新中期計画(第4次)
カリッー躍進 14

【計画期間】
2012年度～2014年度の3ヵ年

【2014年度目標】	
項目	目標
売上	475億円
経常利益	23.7億円(売上利益率5.0%)



応急救護訓練



災害対策本部設置訓練

3 アルコールチェック全社運用開始

景気対策のためエコカー（乗用車・重量車）を対象とする購入補助金が復活した新年度とともに、当社ではアルコール検知器の全社運用がスタートした。それまでも簡易式のアルコール検査を行っていたが、前年4月の貨物自動車運送事業法の輸送安全規則が改正され、ドライバーの点呼時のアルコールチェックが義務化されたことを機に、数値表示される本格的な検知器を全事業所に配備した。

そして、トップの方針に基づき、事務職も含む全社員を対象に出退勤時のアルコールチェックを義務化し、罰則規定も設けた。これは物流企業の社員として、勤務の内外を問わず飲酒による事故や検挙者を絶対に発生させないよう体制を強化するための措置だった。

また、安全対策の一環として12月にはワンタッチ幌トラックにインターロック機能を導入した。ワンタッチ幌は、スプリングの揚力を利用してロープ1本でウイング幌を楽に開閉できる便利な機能だが、荷役

の完了後に幌を開め忘れて走行するミスがたびたび発生していた。ドライバーへの注意喚起だけでは未然防止に限界があるため、幌を開けたままではエンジンが始動できないインターロック機能を装備したのである。

4 「モノづくり伝道師」を品質向上の起爆剤に

前年12月、2名のブロック長が、主要顧客のデンソーが独自に設けている技能資格「モノづくり伝道師」に認定された。これは、モノづくりに関わる特定の分野で高度な知見と技能を備え、他の社員に指導するスキルを有すると認定された者に与えられる資格で、国内外で200名程度（当時）しかない。

田上社長は以前から「メーカーの品質管理は、物流業界とは比較にならないほど厳格で緻密だ。付加価値の高い物流サービスを目指すには、メーカーの品質管理における考え方や手法を深く学び、社内に定着させる必要がある」と考えていた。そこで、品質管理の最高権威であるデミング賞

の受賞歴があり、“モノづくりの前に人づくり”を基本とする教育体系を整えている顧客に指導を仰ぐことにしたのである。そして、選抜された2名は「モノづくり伝道師」を認定する教官から1年以上にわたって徹底した研修・指導を受けた。

最も重視されたのは、業務に向き合う考え方や姿勢を学ぶ「マインド教育」である。象徴的ともいえるのが『輸送業務はモノづくりと別物ではなく、製品を必要な時に必要な量だけ、支障なく次工程に届ける使命を負っている。その意味で、物流事業者も重要なモノづくりの一員だ』という考え方である。これを理解して身に付けることで、業務の質が変わる。

そして、平成24年（2012）11月、2名のモノづくり伝道師は『現業員ブロック長研修』の講師に任命された。それまでの社外講師による研修をカリッー社員だけで運営するのである。こうして「リーダーシップ」「ブロック長の役割」「行動規範」など職場リーダーに求められる見識、トヨタ生産方式（TPS）の本質、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の重要性、改善点の発見と手

法など多岐にわたる新たな『現業員ブロック長研修』がスタートした。

こうして「モノづくり伝道師」に認定された2名は物流改善室の一員として、ブロック長の指導、検品やピッキングなどの訓練を行う「訓練道場」の運営、QC活動の推進など、自ら習得した知見や技能を多くの職場に浸透させていった。同時に、経験に基づく「暗黙知」を誰もが理解できる「形式知」として見える化し、次世代に向けたマインドやノウハウの伝承に力を注いでいる。

東日本大震災から2年目を迎えた平成24年は、政府が「復興元年」と位置づけ、甚大な被害を受けた東北地方の災害廃棄物（がれき）処理やライフラインの回復を加速させ、太平洋沿岸部の工場が一部再開するなど緩やかながら経済も回復しつつあった。こうした中で、世界ではプーチン氏がロシア大統領に、習近平氏が中国共産党総書記に就任し、日本では12月の衆院選挙で自民党が圧勝し、第二次安倍政権が成立した。また、10月には山中伸弥氏がiPS細胞の研究成果によりノーベル・医学・生理学賞を受賞した。



アルコール検知器



ワンタッチ幌インターロッキング機能付きトラック

第7期現業員ブロック長教育計画予定(11月)

日	時	午前			午後		
		教育内容	教育担当	受講参加者	教育内容	教育担当	受講参加者
1	木	総務MTG 8:30~10:00 総務MTG 10:00~10:30 計帳室 10:30~12:00	神谷重俊 大野KK 片山	決定 全員	301	Na.1 計帳室 (KK)法	片山
2	金	労務管理講習 8:30~10:00 ATV-100 10:00~12:00	奥島重俊	決定	822 827	304 改善 資材所視察 (刈谷定・笠田寛)	大野KK 片山
3	土						
4	日						
5	月	総合マネジメントシステムについて 8:30~10:30	総合企画 後藤T	決定	304	Na.1 総合マネジメントシステムについて	総合企画 後藤T
6	火	TPSの考え方	小野J	決定	304	Na.1 3397システム	社外講師
7	水	改善講習(輸送・レバ改善)	早川	決定	822 826	304 改善 安全体感講習(10名で予約) 14:00~17:00	社外講師
8	木	PC研修①(EXCEL)	横瀬ASL	決定	301	横瀬ASL PC研修②(マラ・キイ)	横瀬ASL
9	金	デンソー1st 研修作成		決定	304	改善講習(マラ・キイ実習)	大野KK 片山
10	土						

モノづくり講師による教育研修プログラム



ブロック長を対象とする研修

コラム

トヨタ自主研活動への取り組み

トヨタ自主研活動の再開

平成24年(2012)1月、東日本大震災の影響で休止されていた「トヨタ自主研」が再開された。自主研は、昭和30年代にトヨタ自動車の工場部課長が自主的に集まり、かんばん方式の改善を進めた「かんばん方式部課長自主研究会(略して自主研)」が起源といわれる。

その後、かんばん方式にとどまらず工場やライン改善、オフィス業務改善にも活動が広がり、さらに仕入先を巻き込んだ自主研も行われるようになり、グループ全体にトヨタ生産方式の浸透と改善文化づくりを推進する原動力の一つとなった。

仕入先による自主研活動は業種別に分類され、当社は輸送グループ6社のメンバーとして参画し、「トヨタ生産方式を根幹とする生産物流機能のトヨタウェイを伝承し、オールトヨタのレベルアップを図る」という方針のもと、オールトヨタでの経営課題への取り組み、人材の育成、現場で正常異常が分かること、災害におけるBCP(事業継続)対応といったテーマに取り組むことになる。

具体的には、トヨタ自動車の自主研事務局の指導のもと、毎年1月に自社が独自に取り組むテーマを設定して通常1年がかりで改善活動を実施し、年末に役員への報告会を行う。平成24年度は、トヨタ車体いなべ工場(三重県)の構内荷おろし作業の改善に取り組んだ。

改善の伝道師となれ

直近の平成30～31年(2018～19)には、

トヨタ自動車九州から燃料パイプの曲げ加工を受注している福岡営業所の作業改善に取り組んだ。テーマは「省人化」である。それまで7台の曲げ加工機を5名が受け持ち、作れるだけ作っては在庫として積み上げていた。

これを改善するため、カリッソーで初となるトヨタ生産方式の「工程内かんばん(部品納入の時間・数量を明記した作業指示書)」を導入し、必要な時に必要な量だけを生産・供給するシステムに改めた。また、作業内容・動作・時間・動線などのムダ取りも徹底し、一人が数台を受け持つ「多台持ち」による昼夜2名体制を実現した。

この間、物流改善室のスタッフは、月1回程度の割合で福岡営業所へ出向き、改善の進展確認や課題解決のサポートにあたった。当初は作業改善の必要性に疑問を感じていたグループ長は、訪問を重ねるうちに対応が変化し、「助言に従って工夫を加えるごとに作業が楽になっていくので、だんだん面白くなってきた」という感想を漏らすようになった。改善室のスタッフは、こうした現場のモチベーションの高まりに勇気づけられたという。

そして、このプロジェクトを通じて、改善による生産性の向上と作業環境の変貌を目の当たりにした福岡営業所の中堅社員が、改善に関する専門知識の吸収と実務経験を積むため、2年契約で本社の物流改善室へ社内留学することになった。この社員は、TPSの真髄やノウハウを職場に普及させる“改善の伝道師”を目指して日々研鑽に励んでいる。



CSR経営の推進とQCサークル活動の再開

① カリッソー東日本の拡充

カリッソー東日本は、平成25年(2013)3月1日、岩手県胆沢郡金ケ崎町の共栄運輸の倉庫内に「岩手営業所」を開設した。福島県三春町の郡山営業所に続く2カ所目の拠点である。

開設の背景には、トヨタ自動車が被災地の産業復興をけん引しようと、東北地区を中部・九州に続く「第3の国内拠点」と位置づけたことにある。そして、前年7月にグループのセントラル自動車など3社を統合して「トヨタ自動車東日本」を発足させ、これに歩調を合わせて中部地区の自動車関連メーカーも次々に進出したのである。

岩手営業所は、トラック4台を配置してドライバーを新たに雇用し、愛知県の「カリッソー安全教育研修センター」で自動車物流の基礎を研修した後に配属された。

また、5月6日には、茨城県古河市坂間町に「北関東営業所」を開設し、トラック4台を配置した。ここは東日本地区の事業基盤強化、北関東地区と三河地区を結

ぶ乗継中継の役割を担ったが、平成26年(2014)4月に当社の北関東営業所として再編された。

② 震災復興支援プロジェクトに協力

3月21日には、東日本大震災の復興支援としてフォークリフト1両(1.6トン)と樹脂パレット30枚を寄贈した。これは日本商工会議所の「遊休機械無償マッチング支援プロジェクト」の一環として、刈谷商工会議所が各企業に呼びかけたもので、当社は社内を総点検して選び出した遊休フォークリフトを整備したのである。フォークリフトは、協力企業14社から提供された小型工作機械など226点とともに、被災した中小企業の復旧に活用される。

当日は出発式が行われ、刈谷市長、仙台商工会議所副会頭、田上社長らに見送られ、仙台の運送会社のトラックとともに機械を満載した当社トラックが隊列を組んで宮城県へ向かった。

この支援活動は毎年継続して行われ、



カリッソー東日本 岩手営業所



復興支援の遊休機械の輸送出発式と寄贈したフォークリフト



当社は平成26年(2014)までに計3台のフォークリフトを寄贈した。

3 カリツー社員持株会の設立

3月21日には、社員の福利厚生の一環として「カリツー社員持株会」を設立した。当社は非上場会社だが、株主から会社が譲り受けた株式を保有している。これを社員の資産形成支援の原資として活用するのである。人生には結婚・教育・住宅購入・

定年後の生活などステージごとに大きなイベントがあり相応の資金が必要となる。これに備えて各自が無理のない範囲で積み立て、購入機会があるごとに自社株式を購入し、資産形成を図る仕組みである。

当社は、かつて福利厚生として「社内預金制度」を採用していたが金利情勢の変動により廃止していた。持株制度は貯蓄ではなく投資であり、経済状況によっては元本割れのリスクもある。しかし、超低金利の時代に比較的安全で効率的に資産形成

を図る方法は限られている。その中で、社員持株会は、他の投資に比べ実態が分かりやすく、自らの頑張りが決定株価の上昇に反映されるメリットもある。

会員募集にあたっては5月の社員講習会の場を利用して説明会を開催し、野村證券による説明と入会案内を行った。また、解説DVDを制作し、「カリツーだより」でも入会を呼びかけた。そして、第一次募集締切の6月21日までに358名の申し込みがあり、10月に第二次募集を行った。

なお、令和2年(2020)3月末時点での会員数は約450名、有資格者比率は18%である。

4 中継地マネジメント改革プロジェクト

当社最大規模の岡崎営業所は、デンソーグループの各工場で生産した製品を集荷し、各地の自動車メーカーの組立工場ごとに仕分け配送する中継基地の役割を担っている。取り扱う製品の種類・荷量とも膨大で、これを4棟の仕分・出荷場を駆使して運用管理し、綿密な輸送ダイヤに基

づいてトラックやフォークリフトが場内を行き交う。営業所という名称だが、実際は5分～10分単位のジャスト・イン・タイムで工場へ部品供給するハブ機能を備えた高機能物流センターである。

当社とデンソー物流管理部門では、部品物流のさらなる効率化・円滑化のため定期的に会議を開き、課題を抽出して改善を図っているが、平成25年に大きな問題提起があった。

「集荷ドライバーは出荷工場ごとに天面合わせをして積み込み、集荷した荷物を中継地(岡崎営業所)で降ろす際、広い入荷場をフォークリフトで移動しながら荷降ろししている。また、中継地でも作業者が納入先ごとに再度仕分け、荷山づくりを行っている。こうした一連の作業を見直し、作業分担、フォークリフトの動線、仕分けエリアの使い方などを改善することで、ロスを削減して効率化が図れるのではないか」

これを受け、当社の物流改善室・岡崎営業所の管理者・デンソー物流管理部門がプロジェクトチームを結成し、現状を詳細

カリツー社員持株会の特徴

- ・入会資格:入社後6カ月を経過した正社員
- ・入会時期:10月(初期は5月)
- ・拠出金:給与からの天引き方式(1口1,000円単位)、賞与は自由選択
上限:給与100口以内、賞与300口以内)
口数の変更は毎年可能で、やむ得ない場合の休止・再開も可能
- ・株式の購入:当社は非上場のため、購入機会が発生した時のみ持株会がカリツーの株式を購入
- ・価格変動リスク:株式価格は、会社の業績に応じて社員持株会理事会が決定するため値下りする可能性があり、資産価値が減少する場合もある
- ・配当金:会社の決算で利益が計上されれば配当金が得られるが、換金にはできず株式購入資金に充当(再投資)される
- ・奨励金:会社から10%が付与される
- ・持ち分の引き出し:退会を除いて原則として引き出しできない(年2回残高証明書を発行)
- ・退 会:自主退会、定年・自主退職により資格を失う、原則として再入会できない
- ・退会清算:持ち分のすべてを社員持株会が理事会決定価格で買い取り、繰越残金と併せて返還
- ・繰り越し残金の運用:株式購入までの資金は、野村信託銀行の普通預金で運用する

社員持株会とは

資産形成イメージ

<試算例>

- ①給与・拠出額:1万円/月
- 賞与・拠出額:3万円/回(2回/年)
- 年間拠出額合計:18万円
- ②奨励金:10%
- ③株価:690円/株
- ④配当金:20円/年・株

全額株式を取得できたとして計算すると・・・

※注意事項

- ・株価・配当金等の変動により資産価値が減少する場合があります。
- ・購入する株式がない場合は、MMFで運用します
- ・奨励金は、源泉徴収前の金額です

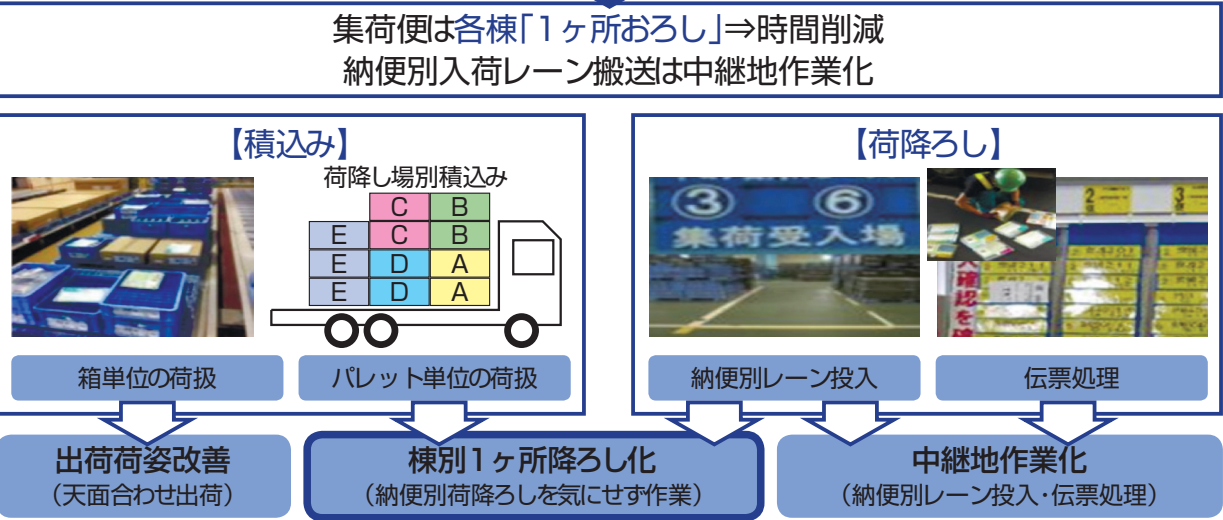
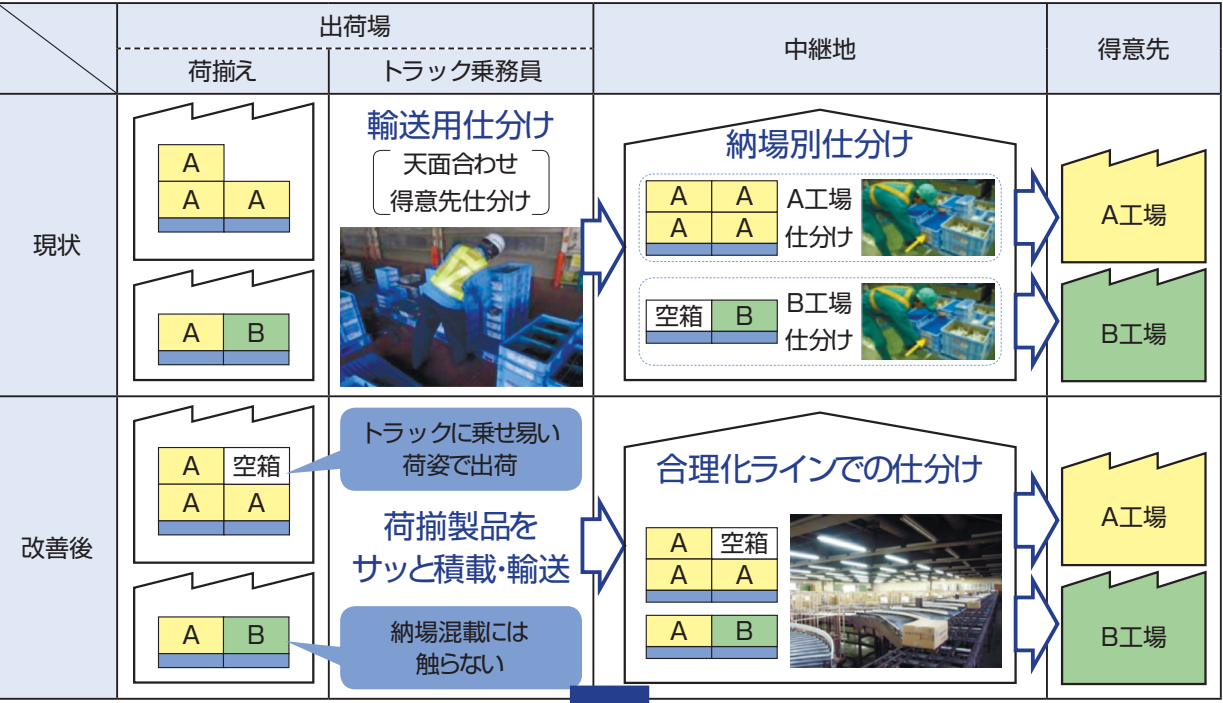
資料「社員持株会」CDより ※資料は制度導入当時のもの

に調査・分析して改善策を探ることになった。そして、試行錯誤しながらプランを練り上げ、4月からF棟をモデルケースとして試験導入した。

ポイントは「納入先別運搬や仕分け作業は中継地の作業者が行い、ドライバーは荷揃えされた製品を積載して輸送するの

み」とすることである。これを可能とするため、集荷便の荷降ろし1カ所化、仕分けゾーンの整流化、フォークリフトの動線改善などを行った。日々、出荷場を稼働させながらミスなく改革を行うのは容易ではないが、1年半がかりで改善を重ねてこれを成し遂げ、他棟にも順次展開して運搬口

出荷場～中継地効率化の考え方



スとドライバーの負担を大幅に低減した。

⑤ CSR※経営の推進

5月には、平成24年度(2012年度)の決算が発表された。年度の前半は大震災の復興需要やエコカー補助金などの政策効果で景気は緩やかに回復したが、円高の長期化・海外経済の減速・個人消費の減少など厳しい局面が続いた。それが12月の政権交代を機に打ち出された経済政策「アベノミクス」によって、急速な円安と株高が進行し景気回復への期待が高まった。

このような中で、当社は顧客ニーズに対応した物流システムの開発、積載効率の向上や輸送ルートの見直しなどに注力。営業収益は414億3,600万円(前期比2.9%増)、経常利益も11億8,700万円(同13.8%増)の増収増益となった。

そして、決算発表と時を同じくして、当社初となる「CSRレポート2013」を発行した。これは前年3月に発表した新中期計画(第4次)の基本方針に掲げた「CSR(企業の社会的責任)経営の推進」に基づくもの

で、平成24年度(2012)の事業活動で実施した安全・品質・環境に関する取り組みや様々なステークホルダー(利害関係者)との関わりを記述した報告書である。

CSR活動にあたっては、主に安全・品質・環境マネジメントシステムに沿って長期目標・年度目標を設定して内部監査を行い、Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)のサイクルを繰り返すことによってレベルアップを図っていく。

レポートの編集・制作を担当した総合企画管理部(現:経営企画管理部)は、前年4月からCSR課題の整理や他社の取り組みを調査し、環境報告ガイドラインを参照しながら問題点や課題を抽出。成果だけでなく、製品事故や労働災害などのデータも積極的に掲載する編集方針のもと、各部署にデータ収集を要請したり課題への取組状況取材するなど、1年がかりでレポートをまとめ上げた。

完成したレポートは、株主や主要顧客、各事業所や部門管理者などに配布し、ホームページにも掲載した。また、社員や



CSRレポート2013

来社した取引先なども閲覧できるよう休憩室にも配置した。

その後、カリッーCSRレポートは情報開示を拡充させながら毎年発行し、CSR経営の進捗度を検証するうえで欠かせないツールとなっている。

※:corporate social responsibilityの略。

6 電子点呼システムの開発と電子手形の導入

情報システム部は、運行管理上の法令順守の徹底とドライバーの点呼業務の効率化を目的とする「電子点呼システム」を独自に開発し、6月から17事業所に導入した。当初、システム開発の狙いは終了点呼

による残業管理事務の電子化だったが、ドライバーの健康状態を始業・終了点呼時にチェックして安全管理の向上を図るよう機能を拡充させた。

従来は管理者が対面で記録簿に記入していたが、システム導入によって、パソコン画面による健康状態の点検、アルコールチェッカーとの自動連携、免許証リーダーによる有効期限切れ自動チェック機能などにより大幅な効率化が実現した。

さらに、点呼状況は出発便を掲示する大型ディスプレイに反映され、遅れの事前把握や出発状況が一目で確認できるようになった。また、交通事故や製品事故など早急に共有すべき情報も点呼システムを

活用して、いち早く周知できる。このシステムは当社オリジナルの設計のため、導入後は顧客をはじめ盛んに見学者が訪れた。

また、同月に経理部は、決済手段として「電子手形」を導入した。その背景には平成20年(2008)に債権の流動化と事業者の資金調達の円滑化を目的に「電子記録債権法」が施行されたことにある。企業が保有する手形や売掛債権の電子化によってインターネットでの取引が可能となり、印紙代などのコストを削減でき、取引先は資金回収期間を短縮できる。

そして、トヨタ自動車が平成24年(2012)に1,000社の取引先に電子手形の導入を要請したのを機に、当社も運用を開始したのである。

7 過労運転の抑止強化

平成25年は交通事故・悪質な運転・運転者の健康管理などに関する法改正が相次ぎ、過失があった場合の罰則が厳格化された。中でも、10月に施行されたバス・トラック・タクシーなど自動車運送事業者

に対する「監査方針・行政処分等の基準の改正」(国土交通省)については、ドライバーの健康管理や過労運転の抑止がクローズアップされた。

当社では、コンプライアンス(法令順守)第一の観点から関連法規に関する知識を深め、順法意識を高める機会として、5~7月にかけて全28事業所のコンプライアンス評価活動を実施した。また、「カリッー協力会管理者研修会」に外部講師を招いて講演会を開催するなど法改正の周知徹底を図り、景気回復の中での適正な運行スケジュールと人員配置に注力した。

8 QCサークル活動の再開

当社は、昭和58年(1983)に業務改善や事故防止を推進する取り組みとして、QCサークル活動を導入し、9サークルが輸送品質の向上・交通事故の未然防止・業務の効率化に向けた改善活動を展開。同年9月に「第1回社内QCサークル発表会」を開催し、翌年には全国組織が主宰する東海地区大会で入賞を果たした。

電子点呼システムの機能と導入効果

機 能	導入効果
点呼確認項目のナビゲート	・点呼確認項目の確認漏れを100%防止 ・点呼業務の標準化、点呼レベルの底上げ
アルコールチェッカーとの自動連携	・酒気帯びやアルコールチェック未実施での乗務を100%防止
免許証リーダーによる自動チェック	・免許証不携帯や有効期限切れでの乗務を100%防止
ETCカードの受け渡しチェック	・ETCカードの誤受け渡しを100%防止
バイオリズム自動警告	・注意喚起漏れを100%防止
出発予定のアラート機能	・遅れの事前把握
出発状況板	・出発状況の見える化



法改正の周知徹底を図る講演会

活動は継続され、社内発表会も回を重ねたが、昭和61年(1986)末から平成3年(1991)まで続く“バブル景気”による繁忙の中で、深刻なドライバー不足に対応するためQCサークル活動はいつしか休止状態となった。

その後も品質向上・交通安全・業務の効率化を目指す活動は、国際規格ISOマネジメントシステムや中期経営計画に沿って、PDCAサイクルを回しながら各部署でレベルアップに努めた。

そして、平成24年(2012)になり「ものづくり伝道師」を目指すブロック長が懸命に業務改善に取り組む様子を見た田上社長は「これを機に、長らく中断していたQCサークル活動を再開し、組織的に品質向上や業務の効率化に対する意識を高めたい」と考えたのである。

社長の意向を受けた物流改善室は再開の準備を進め、翌25年(2013)3月にQCサークルの結成を全社に呼びかけて14サークルが発足した。そして、7～9月にQCリーダーの研修を行い、改善の手順や手法を指導した。そして、10月から翌年3月に

かけて、各サークルは自部署でのテーマ抽出と改善の実施や自己評価に取り組み、物流改善室がフォローアップを行った。

その成果は、平成26年(2014)3月29日に開催された「第1回QCサークル大会」で発表され、各チームは経営陣を前に熱のこもったプレゼンテーションを披露し、大分中津営業所チームが優勝した。

翌年から「QCサークル大会」は12月に開催することになったが、活動の輪は年ごとに広がりを見せ、QCサークルは令和2年(2020)年現在で54を数えるまでになった。また、優秀事例は各事業所に水平展開されるとともにCSRレポートや「カリッーだより」でも紹介され、業務改善の大きな推進力となっている。

平成25年はデフレ脱却を目指す政府と歩調を合わせるように、4月に日銀が「異次元の量的・質的緩和」を打ち出し、景気に対する企業や消費者心理が好転。生産や個人消費、雇用・賃金、株価などの経済指標が軒並み改善傾向を示した。これによって賃金上昇や雇用拡大が起こり、家計消

費の増大や景気上昇をもたらす「経済の好循環」の兆しが見え始めた。

また、9月には「2020年夏季五輪・パラリンピック」の開催地が東京に決定し、日本中が喜びに沸いた。

【QCサークル活動】

時 期	取組み内容
7～9月	リーダー研修
10～3月	自部署活動、フォロー活動
3月29日	活動報告会 優勝：大分中津営業所 第二位：刈谷中央物流センター 第三位：安城南営業所



第1回QCサークル大会表彰式