

## トヨタ輸送株式会社

愛知県豊田市元町2番地

従業員数:1,000人

取材・文 創意社 山口幸正

# 社員とビジネスパートナーのやる気を引き出して成功した起死回生の社内改革

## 業界を襲った価格破壊の嵐

トヨタ輸送は、トヨタの新車を中心に年間約600万台の車を全国の販売会社に輸送している会社である。そのほか、部品メーカーの生産した生産部品を北海道や九州・東北の工場にも輸送している。トヨタ自動車の100%子会社で、お客さまの大半をトヨタ自動車占める。トヨタ車の伸びとともに業績が伸び、安定的な成長を続けてきた。

だが、自動車業界への外資参入により引き起こされた大規模なリストラを契機として、自動車物流の業界には価格破壊の嵐が吹き荒れ、自動車物流の市場価格は3割近く下がった。トヨタ輸送もまたお客さまであるトヨタ自動車から相応のコストダウンを求められることになった。

だが、このときのトヨタ輸送側の反応は鈍かった。「そんな大幅なコストダウンはとてムリです」と言うだけで、この市場の動きについていなければ会社の存続が危ぶまれるという危機意識は誰にもなかった。世界のトップ企業の100%子会社という立場に安住しきった大企業病と言ってよかった。

もちろん、求められているほどの大幅なコストダウンは通常の方法で達成出来る話ではない。

同社の物流の8割は「ビジネスパートナー」と呼ばれる約70社の輸送会社にアウトソーシングされ

ている。トヨタ車の生産工場が集中する豊田市から名古屋港までの幹線ルートはおおむね自社のキャリアカーで運ぶが、各地の港から販売会社までの地方ルートはビジネスパートナーたちが運んでいる。

この頃のビジネスパートナーたちは、ちょうどディーゼル車の排ガス規制問題に直面していた。トラックの耐久年数は通常10～15年。そのかなりの部分を残して排ガス規制適合車に買い替えなければならなかった。加えて原油の値上がりで燃料費の高騰が始まっている。その上に大幅なコストダウン要求に応じるなど到底ムリな話だった。「御社には長年お世話になりましたが、もはや会社をたたむしかありません」そう語るビジネスパートナーも現れ始めていた。

## 小川社長の就任

この危機的な状況の中で、2002年、トヨタ自動車から小川徳男さんが社長に就任した。陸のトヨタ輸送とならぶ海のトヨフジ海運の社長だった人である。

「ビジネスパートナーがつぶれれば全国に張り巡らせたネットワークに穴があく。ビジネスパートナーは1社もつぶしてはならない。その上で、なんとかしてもトヨタ輸送が生き残れる道を見つけ出せ。それが出来なければ、この会社をつぶすしかない」

就任に当たって、小川さんはオフサイトミーティングで役員・経営幹部らにそう訓示したという。



小川徳男相談役

小さな改善を積み上げて解決出来る問題ではなかった。物流のしくみを根幹から変えて効率化を図らなければならなかった。それを可能にするために、小川さんは自分たちの置かれた状況が飲み込めず自信を失いかけていた社員とコストアップに苦しんでいたビジネスパートナーたちと対話し、事態の深刻さを理解させ、やる気に火をつけ、その力を結集した。

4年に及ぶ社内改革を断行。大規模なコストダウンを実現し、社員にとってもビジネスパートナーにとってもやりがいにあふれる会社をつくり上げた。2005年、この会社は日本の大企業でまだ数の少ない日本経営品質賞受賞企業となった。

「着任された時、これだけやれると思っていましたか?」と聞いてみた。「はじめから自信があったわけじゃない。しかし、やるしかないと思っていたな」厳しい表情を少しゆるめ、親しみのある笑みを浮かべながら小川さんが言った。

「小川社長に来ていただいたから私たちは助かったのです。でなければつぶれていたかも知れません」。

隣に座っていた幹部の一人、加藤洋二さんが付け加えた。同社の最も若い幹部で、小川さんがすすめる改革を最も近くで支えてきた一人である。

## 市場認識を広げる

真っ先に行った改革は、社長をトップとし、幹部、

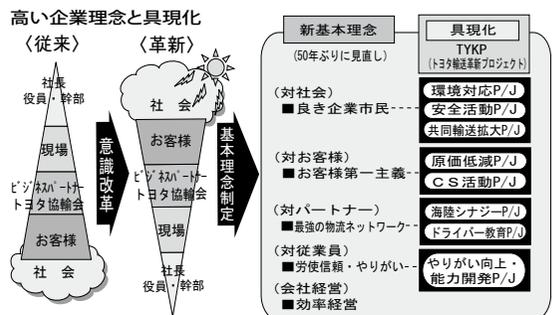
現場、ビジネスパートナー、お客さま、そして社会と続くピラミッドを逆転させたことである。社会とお客さまを一番上に置き、会社自身がよき企業市民として社会に貢献し、その上でお客さま第一主義に徹する。

そのためにビジネスパートナーと強固なネットワークを築く。そのベースに欠かせないものとして社員のやりがいを高める。本社の幹部や役員は、ビジネスパートナーや社員が働きやすい条件をつくり出す責任を持つ。そういう認識を全社に徹底させた。

そして、この逆転したピラミッド階層の一つひとつに対して会社が負っている責任を、環境対応、安全活動、共同輸送の拡大……など、具体的な課題として表現し、それぞれにプロジェクトチームを編成して改革に取り組んだ。

改革をすすめるに当たって、経営品質のコンサルタントの指導を仰いだ。経営品質にはこれまでに多くの組織で行われた改革手法が集約されている。これをよき教科書にすることで、あらゆる可能性を抜け落ちなく検討することが可能になり、改革の質と効率を高めてくれた。

原価改善をすすめるに当たって、「キャリアカーの実車率はどうなっているか?」と小川さんは担当者に聞いたという。「工場から港まで毎日ほぼ100%積んで走っています」との答えだった。100%なら改善の余地はない。「帰りは?」と聞くと「港には工場がありませんから当然空です」との答である。だったら実車率は50%と言うべきだろう。でなければ改革のステップは踏み出せない。そのように



定義を改めて再調査すると全社の実車率は50%をわずかに上回っただけ。残りのほぼ50%の改善の余地が生まれたことになる。

「市場認識」という経営品質の考え方がそのとき役に立った。それまでトヨタ自動車だけをお客さまと思いついてきたから、トヨタの新車がないところではキャリアカーを空で走らせるしかなかった。だが、実車率を高めるという観点から考えていけば、市場にはもっともっと広がりがあることが分かってくる。中古車を載せることも出来るはずだし、引越しの車を運ぶという手もある。この発想の転換が、お客さまを広げることになった。



御殿場ターミナル

愛知県でつくられているトヨタ車を関東まで運ぶと、帰りはどうしても空で走ることになる。同様に関東の自動車メーカーは中部まで運んで空で帰っているはずだ。とすれば、中間に中継地点を設け、そこで積荷を交換すれば双方の実車率を高めることが出来る。こうして御殿場にターミナルが建設され、他メーカーとの共同輸送が始まった。

もう一つの柱は、トラックと船の組み合わせを見直したことである。近距離を運ぶときはトラックだが、数百キロ以上の遠距離を運ぶには船の方が効率がよい。従来は800台積み的小型船22隻を名古屋港と各地の港を往復させていたが、船を大きくすれば1台当たりの物流コストを下げられる。そこで22隻のうち8隻を廃船し2,000台積み的大型船4隻に切り替えた。

これらによって同社の物流コストは同業他社を



2,000台を運べる大型革新船とよふじ丸

下回り、現在は業界トップ水準の価格競争力を実現している。

具体的な企画は、トヨタ海運とトヨタ輸送による「海陸シナジープロジェクト」から生まれたものだが、この骨子となる構想は、当初から小川さんの中にあつたようだ。「トヨタ自動車という徹底した改善風土の中でやってこられたから、出てきた発想でしょうか？」との問いに、「ひとつの要素としてはあつたでしょうね。そういう訓練はしょっちゅうやってきましたから。しかし、それより前に私には物事を鳥瞰的に見るというクセがありました」と言う。

大きな勘所はしっかり押さえる。しかし一旦決めてしまうと細かいことには口を出さない。加藤さんによると、幹部社員はどんな企画もA3サイズ1枚に簡潔にまとめることを求められたという。その中であらゆる可能性を検討し尽くし、これしかないという結論を導き出すまで何度も赤鉛筆で×印が入った。「それだけに『これでよし』とサインしてもらったときはうれしかったです。これでいけば問題は解決出来ると自信が持てた。小川社長のサインにはそれだけの重みがありました」と言う。

## 社員とビジネスパートナーが改革を成功に導いた

企画書に書かれた改革が現実のものとなったのは、ビジネスパートナーと社員が小川社長を信頼し、支持し、協力を惜しまなかったからである。小川さんが徹底的に対話を積み重ねたことは先に触

れた。先行きが見えないと不安を募らせていたビジネスパートナーと社員に対して、よき企業市民をめざし、お客さまの満足を先取りしてこちらから提案していけば、自分たちは勝ち残れるという自信を植えつけた。

排ガス規制適合車に買い換えるための資金調達に苦しんでいたビジネスパートナーに対しては低利のファイナンスリース制度をつくった。さらにお客さまの範囲を広げてビジネスチャンスを広げる努力を促したことがビジネスパートナーたちを元気にした。

社員に対しては教育制度を充実させ、「トヨタ生産方式」をベースにしたトヨタ輸送なりの仕事のすすめ方を「トヨタ物流方式」として体系化した。ドライバーとして体力の限界を感じ始めた50歳以上の社員で、それをマスターした社員には「TLEP(Toyotayuso Logistics Education Program)マスター」の称号を与えて指導員として登用する道を開いた。ちょうど海外に子会社を立ち上げた時期でもあり、指導員は中国やタイの現地法人に指導に出向き、言葉は分からなくてもボディランゲージで一生懸命に伝えて、大いに尊敬

されたという。

さらに人事制度を改訂し、実力主義を徹底して、能力のある人材には抜てきの道を開いた。これにより多くのプロパー社員が幹部に抜てきされた。

労働組合も協力を惜しまなかった。組合が主導し各現場が自主的に行った活動の一部を別枠で紹介する。このインタビュー取材の後に開かれた中国生産性本部主催の講演会で組合執行委員長の深見強さんはこんな風に語っている。「それまでの私たちは決められたことを決められたとおり確実に実施して確認する『4K人間』でした。しかし、これからはよき企業市民、お客さま第一主義、やりがい……をめざすという小川社長の話を聞いて、これなら安心して働ける会社になれる。大いに協力したいと思ったのです」。

日本経営品質賞の受賞という輝かしい実績を残して、本年6月、小川さんは社長から相談役に退いた。しかし、加藤さんら若い幹部社員たちには、改革はまだまだ道半ばとの思いがあると言う。日本経営品質賞受賞企業は3年間再チャレンジ出来ないのだが、その後に今回のA評価を上回るAA評価をめざす計画だという。

## 労働組合主導の自主的活動

### ●環境対応(燃費向上)のために

スペアタイヤ搭載車を削減/燃料は必要量だけ搭載/タイヤ空気圧を毎週チェック/運行時、昇降台稼動時以外はエンジン停止

### ●安全向上のために

安全ルール違反は各人が指導者となってその場で注意し合う/運行管理者、危険物取扱者などの資格を自主的に取得/血圧チェック/アルコールチェック/ヒヤリハットの見える化/中間点呼の追加

### ●お客さま第一主義

セールスドライバーとして担当販売店の期待・要望を把握し、日々の仕事に生かす/納期遵守のために自主的にインフルエンザ予防接種、等々



キャリアカー