今月のトピックス

特集

会社訪問 -No.10
総武物流株式会社 様

顧客ニーズを満たすため「現場をどう変えていくか」
自ら汗をかき変革に挑む

舟運による醤油輸送に端を発し、４年後の2024年には創業100周年を迎える総武物流㈱。10代目となる戸邉　寛社長は、歴史のある同社に「新しい風」を取り入れながら、「安全・確実・迅速・創意・工夫」に加えて「丁寧」をモットーに、高品質な物流サービスの提供を行っている。

輸送の現場を大切にする戸邉社長は、年末の繁忙期になると配送センターなどに立ち、輸送の状況などを確認するようにしている

■「トラック誘導コントロールシステム」を導入　「働き方改革」への取り組みを加速

総武物流㈱（戸邉　寛代表取締役社長）の歴史は、大正13（1924）年に野田市の廻船問屋が興した「野田運輸㈱」に始まる。野田市では古くから醤油の生産が盛んで、同社でもかつては船や鉄道で醤油の輸送を行っていた。現在は、醤油やみりん等のローリー輸送、醤油の原料となる脱脂大豆や小麦のバルク輸送などを手がける一方で、全国の物流企業と協力体制を構築し、幹線輸送も行っている。なお、同社では創立当時からキッコーマン㈱の資本参加を受けていたが、平成19年にはキッコーマングループの連結対象会社となっている。

さて、戸邉社長はもともとキッコーマンの社員として、物流部に18年間在籍していた。戸邉社長が物流部に在籍していた当時、我が国はバブル景気に湧いており、２年間で物流コストが25%も上昇するような状況もあったという。しかし、平成３年にバブル景気が終焉を迎えると、一転して物流コストの削減が求められる情勢となった。当時のキッコーマンの副社長であった茂木友三郎氏（現・キッコーマン取締役名誉会長、取締役会議長）は、物流改革を強力に推進。戸邉社長は改革チームのリーダーとして、４年から13年までの10年間にわたり、キッコーマンの物流業務改善に奔走した。

その後、22年に同社の10代目社長に就任した戸邉社長は、キッコーマンで培ってきた経験を活かし、矢継ぎ早に同社の改善を進めていった。戸邉社長が就任した当時、同社は車両を１台も保有しておらず、以前取得していた安全性優良事業所（Gマーク事業所）認定やグリーン経営認証も返上した状態であったという。しかし、「物流事業者として自ら汗をかかないと、物流の問題は決して見えてこない」との考えを持っていた戸邉社長は、就任後すぐにトラック５台を導入して実運送を再開。その後、Gマーク事業所認定やグリーン経営認証を再取得している。

戸邉　寛　代表取締役社長

なお、現在同社では10台のトラックを保有している（その他、関連会社のヤグチ物流㈱が80台程度保有）が、新車が納入された際には試運転も兼ねて、戸邉社長が自らハンドルを握り、構内を運転することにしているという。

また、「社員とのコミュニケーションを大切にしたい」との戸邉社長の考えから、普段は社長室のドアを開け放つようにし、社員が相談をしやすい環境づくりに心を砕いているという。

「私のところに相談に来る社員は、悩みに苦しんでいます。社員が相談に来た際には、自分の仕事を後回しにしてでも相談に乗るようにしています」（戸邉社長）

さらに、同社プロパーの、現場経験豊富な社員の管理職・役員への起用も進めている。ただ、同社プロパーの部長は現場の仕事への造詣は深いものの、会社の経営戦略や経営計画を立案し、会社の将来像を描いていくような仕事の経験がなく、課題解決へのスピード感に欠けるところがあったという。そこで、茂木氏から厳しく鍛えられた戸邉社長がプロパー部長を指導し、以前からの

モニター情報により車両の優先誘導を行い、待機時間の削減を実現した「トラック誘導コントロールシステム」

同社では、キッコーマンをはじめとした大手食品・飲料メーカーの製品輸送を中心に手がけている。

社員とのコミュニケーションを大切にし、社員からの相談ごとにも親身になって応えるよう心がけている。

経営のやり方を大きく変えていくことにしたのである。

「社員には、いくら知識を蓄えても行動を起こさなければ意味がない、会社やお客様への貢献という形でアウトプットをしなければ、価値の創造には繋がらないと伝え続けています。プロパーの部長は、これまで経験してきた現場のやり方にこだわりすぎてしまう部分があり、また周りの社員との仲間意識も強いため、課題解決を加速させていく上での社員に対する指示や命令が弱いところが見られます。お客様に対しては『現場に即した形での提案』が求められますが、お客様のニーズが目まぐるしく変化する一方で、当社がそのスピードに対応できなければ、お客様から評価をいただくことはできません。当社を率いる立場として、『現場をどう変えていくか』ということが、当社が生き残っていく上での大きなカギになると感じました」（同）

同社では月に２回、部長会を開催している。各部における課題については、一覧表の形でまとめられており、各部長はその課題の解決に向けて社員とともに取り組んでいくこととなる。それとは別に、戸邉社長は問題解決に向けた方策をＡ４用紙１枚で取りまとめ、「こういうやり方で取り組んでいけば、もっと早く課題が解決できるのではないか」と、部長に対して説明するようにしているという。

また、「会社の中だけではなく、もっと広い視野で物事を考えるようにしてもらいたい」との思いから、令和元年から部長クラスの社員１人、課長クラスの社員１名の計２名をアメリカ出張に派遣するようにした。日本とは違うアメリカの物流を知ってもらい、そこでの経験を仕事に活かしてほしいという考えから、同社では今年も海外への社員派遣を行うことにしている。

さて、トラックドライバーの「働き方改革」への対応が強く求められる中にあって、同社では輸送効率化への取り組みも加速させている。戸邉社長は、平成 30 年から１年間かけてプロジェクトチームを立ち上げ、戸邉社長が主導となって「トラック誘導コントロールシステム」を開発した。

同社では野田市内の積込み場として、キッコーマン野田工場内にある車両待機場、野田配送センター、そして大規模物流センターである東日本 LC の３か所があり、同社のトラックはこの３か所を巡回し荷物を積み込んでいく。しかし、これまでは積込み場での待機時間が長くなる傾向があった。そこで、同システムを開発導入し、配車係が待機場の様子をモニター画面で目視確認できるようにするとともに、優先誘導システムを自社開発し待機時間削減への取り組みを進めた。その結果、同システム導入前と導入後ではトラックの滞留時間が約１７%時間短縮され、今後はさらに２倍の３３%短縮という目標に向かって運用改善を推進したい、その為には、まだまだ現場改善の手は緩められないとの話であった。

「令和１０年、あと８年後にはドライバーが 28 万人不足すると予測されている現在、ドライバーの働き方改革の実現は何としてもやりきらなければなりません。拘束時間の削減は避けて通ることの出来ない大きな課題です。ドライバーの働き方改革を実現させていく上で、拘束時間の削減は避けて通ることのできない大きな課題です。ドライバーの皆さんに日々気持ちよく働いていただくために、経営者として一層知恵を絞っていきたいと考えているところです」（同）

ホットにゅーす

「勧善懲悪」ものの歴史小説を愛好　主人公に自らを重ね合わせ真摯に取り組む

戸邉社長の趣味は読書で、特に歴史小説を読むのが好きだという。なかでも、佐伯泰英氏の『古着屋総兵衛』シリーズや『居眠り磐音』シリーズなどの勧善懲悪ものをよく読み、「主人公のように、仕事に対して真摯に取り組んでいかなければならない」と感じているという。

戸邉社長は、朝起きるとまず般若心経を唱え、身支度を整えてから電車で野田市の会社に向かう。「１時間強の通勤時間に、列車内で歴史小説を読むのが何よりの楽しみです」と、戸邉社長は笑顔で語った。

読書が趣味の戸邉社長。社長室には、茂木友三郎氏の著作など数々の書籍が山積みになっている

企業プロフィール

総武物流株式会社

代表取締役社長　戸邉　寛
千葉県野田市野田 236
従業員　189 人(受注センター含む)(ドライバー 10 人)
台数　10 台