

第6章

「第3創業期」の事業展開

1993年～2004年 [平成5年～平成16年]

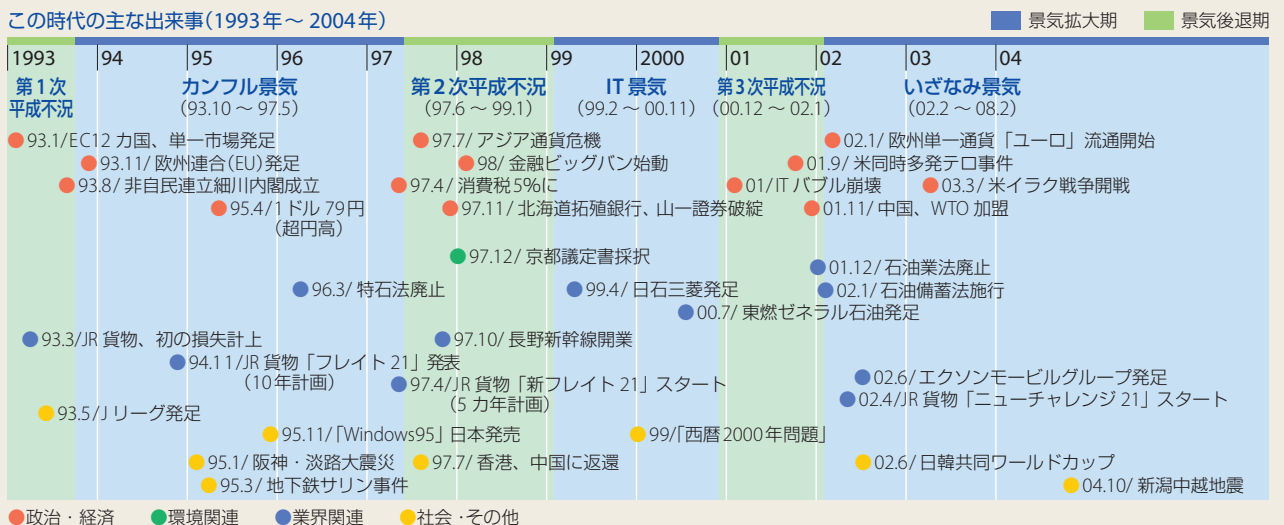
1990年代の日本経済は、戦後初めて経験する長期停滞に陥った。バブル経済の崩壊後、幾度か景気回復の兆しは見えたと、その力は弱く、経済成長率は0%を少し上回る程度の低い水準で推移した。バブル崩壊後も円高の進展が製造業に大きな打撃を与え、輸出産業の業績が悪化して「産業の空洞化」が懸念された。不良債権の処理に苦闘する金融機関では経営破綻が相次ぎ、政府の「金融ビッグバン」政策もあって再編が加速した。

この間、石油産業は、時限立法だった特定石油製品輸入暫定措置法(特石法)が1996(平成8)年に廃止されることが決まり、石油製品の販売自由化という激動の時代を迎えた。石油各社是对応を加速し、物流部門を手始めに合理化を推し進めた。また、JR貨物はバブル崩壊後の1993年度に当期損失を計上するなど、きびしい経営状況に直面して、中期経営計画「フレイト21」を策定して抜本的な経営体質改善を図った。しか

し、阪神・淡路大震災の発生などによりさらに経営が悪化したことから、1996年に新たな中計「新フレイト21」を策定した。経営再建策として一貫して追求されたのは、コンテナによる輸送体系の再編成、直行化・速達化とダイヤの並列化、列車の長編成化等による輸送品質の向上と量的拡大であった。

このような環境下、当社は1993年に横山社長が会長に就任し、森田富司常務が新社長となるトップ交代人事を行った。特石法廃止等による経営環境の変化に対応して、当社は「第3創業期」を宣言して、石油、化学品、コンテナの3営業体制の強化を図るとともに、業務の効率化や組織体制の強化、グループ体制の再編拡充等による経営体質の強化を推進した。新たなチャレンジを続ける当社の経営は、2001年に就任した加門修社長に引き継がれ、コンプライアンス経営体制の構築やグループのさらなる業容拡大への取り組みなど、21世紀の新たな課題に向けて推し進めていった。

この時代の主な出来事(1993年～2004年)



第1節

経営環境の激変と業務の効率化

新経営体制の発足

当社は、1987(昭和62)年に「第2の創業期」を宣言して、経営環境の変化に対応できる「強靱な経営」を目指した。前章で述べたように、ポスト成田輸送への取り組みでは業務の効率化と組織・人員体制のスリム化という「守りの経営」を実践する一方で、JR貨物の発足や石油業界での規制緩和に対応し、コンテナ部門に進出して「攻めの経営」を推し進めた。その結果、1993年3月期の決算では、創業以来、初めて経常利益を10億円台に乗せるなど過去最高の業績を達成した。そして、1993年6月にはさらなる飛躍を目指して、12年ぶりのトップ交代を行い、横山社長が代表取締役会長に就任し、森田富司^{*}常務が第6代代表取締役社長に就任した。またトップ交代と同時に経営陣を刷新し、世代交代を進めた。

森田社長は就任にあたり、「創業以来、当社のよりどころとなり、企業文化形成の源泉としてきた『安全』『サービス』『人間尊重』の3つの指針を継承する」と宣言するとともに、石油・化成品・コンテナの3本柱による事業展開をさらに推し進め、当社が理想とする「魅力ある企業」を構築するために最善の努力を惜しまないとの決意を語った。

そして、「魅力ある企業」の要件として、下記の4点を掲げた。

- (1) 仕事をすることに、また、勤めることに楽しみと誇りをもてる会社
- (2) 家族に自慢できる会社
- (3) 得意先からいつも信頼され、よい評価を得られる会社
- (4) 株主から確固たる信頼を得る内容のよい会社

創立50周年に向けた取り組み

バブル崩壊による景気の低迷が続き、石油および石油化学や物流など関連業界での構造的な変革が進むなかで、当社においても経営改革は待ったなしの状況であった。「魅力ある企業」の構築を目指して発足した新体制も7カ月を経過し、1994(平成6)年を迎えた。森田社長は年頭挨拶で、下記の3点を強調した。

- (1) 2年後の1996年が当社にとって創立50周年という区切りの年である
- (2) 今後、石油業界が特石法廃止による本格的な自由化を迎える新しい時代という重要な位置づけであるという発想にたたなければならない
- (3) 業務のさらなる効率化による企業体質の強化へのターニングポイントである

* 森田富司

1957年 当社入社
営業部営業課長、成田輸送推進本部(のち空港燃料輸送本部)副本部長、市場開発部長、コンテナ部長歴任
1985年 取締役就任
1989年 常務取締役就任
1993年 代表取締役社長就任

そして、創立50周年に向けた全社的な課題として、経理システムの抜本的な見直しとオフィスリニューアルを柱とする効率性の追求のために次の5つの課題を掲げ、取り組みを開始した。

- (1)顧客から選択される企業(顧客から信頼、選択されるために、コスト競争力の強化と安全業務を遂行する)
- (2)グループの連携強化(グループ各社の独自性を生かした連携により、顧客から頼りにされるトップレベルの企業集団となる)
- (3)企業体質の強化(経営環境の変化に対応した意識の変革と、組織、制度、情報システムの確立を推進する)
- (4)人材の育成(調和の取れた多様な人事施策と、活力に富んだ人事風土を形成する)
- (5)新しい企業文化の形成(21世紀に向けて「魅力ある企業」とするため、これまでのよき社風と時代に即した文化を融合し、新しい企業文化を形成する)

特に顧客から選択される企業となるためには、これまで蓄積した輸送ノウハウと、それをベースにした情報システムの構築が強力な武器となるとし、次項で述べる「C&C活動」を推進して業務の根本的な革新を図り、業務プロセスを根本的に見直すとともに、抜本的な改革の根幹をなすものとして組織改革に取り組むこととした。

C&C 推進室の活動内容と成果

1994(平成6)年3月、C&C推進室を本社に設置した。“C&C”は活動テーマである「未来への挑戦(Challenge)と創造(Creation)」を意味し、サービス向上と業務の効率化の2つの目標を掲げ、活動期間を2年間と定めて全社に展開していった。

- (1)日本一の優れたサービスを提供する会社になろう(顧客の満足と信頼を得る)
- (2)効率的な仕事を行う会社になろう(創造性の高い仕事によって満足を得る)

実際の活動は、部長・支店長で構成するC&C推進本部(本部長:森田社長)と、C&C推進室を軸に進められた。

活動初年度となる1994年度は、すべての業務の見直しと改革課題の設定からスタートした。4月に第一回事務局長会議を開催し、各部、各支店に対して改革課題の設定を指示した結果、250件もの課題が提出され、それぞれの関連部署で改善に取り組むこととなった。また、「未来への挑戦と創造」とうたったポスターを作成し、社内の機運を盛り上げた。250件ののぼった課題の内訳では業務の処理方法に関するものが最も多く、コンピュータの利用を中心とした今後の情報システムのあり方やシステム構築推進の優先順位等の検討も行われることとなり、1994年8月には情報システム改革推進チームと経理システム開発チームが発足した(後述)。





新設された受付ロビー



リニューアルされた事務所

翌年度には、各部門の果たすべき役割を確認するとともに、業務の仕組みそのものを組み替える組織改革案の取りまとめを行った。

2年間の活動により、2大目標としたサービス向上と業務の効率化のそれぞれについて検討した結果、ベースに組織改革案の取りまとめが行われ、1996年4月の機構改革に、効率的・新たな価値を産出する組織として創業以来初となる本部制を採用するかたちで反映させることができた。さらにグループ全体の戦略機能強化のための経営企画室、新規事業開発のための事業開発グループを設置するとともに、職位体系のフラット化も実現（後述）し、当社は筋肉質な体質に転換する基盤をつくりあげた。また、徹底した議論と横断的な取り組みを通じて、挑戦し創造する姿勢が当社の風土として定着したことも大きな成果となった。

一方、ゆとりと効率と環境の調和をコンセプトとしたオフィスリニューアルは、一足早く1992年度から2年間にわたって実施し、本社では1994年6月に完了した。新オフィスは働きやすさと快適性の向上を図って効率性を追求し、受付ロビーの新設、応接室の拡充など来客の対応施設も充実させた。

情報システム化の推進

1990年代に入って、米国を中心に情報技術（IT）分野が急速に発展し、1995（平成7）年には Windows95 が発売されてパーソナル・コンピュータ（PC）、インターネットが一般にも普及した。IT の普及により金融取引や商取引の電子化と高速化が国内・国際間を問わず加速し、企業の業務も大きく変貌していった。IT の発展によって資本移動が円滑になり、国際資本の新興国経済への投資が促され、1990年代から2000年代にかけて市場経済のグローバル化が推し進められていくこととなった。

[オフィス・コンピュータの導入]

当社においても IT の活用を積極的に推進することとなり、C&C 活動のなかで、コンピュータの利用を中心とした今後の情報システムのあり方やシステム構築推進の優先順位等の検討を実施した。1994年8月に情報システム改革推進チームと経理システム開発チームが発足し、その任にあたった。

当社が利用していたホストコンピュータは、データを一定期間、一定量集めたものを都度一括処理することには適していたが、データを時々刻々連続的に処理することには適していなかった。また、業務サイクルが短くなり一人ひとりの業務におけるコンピュータの利用がより高度化した現状には適合しなくなっていた。そこで、1995年7月にオフィス・コンピュータ（オフコン）を導入して、利用者が情報検索や PC 上でのデータ加工を行って簡単に資料作成ができるように、業務の効率化を図った。

[経理システムの構築]

最初のオフコン活用は、C&C 推進室と経理部、システム部で構成され

た前述の経理システム開発チームが行った。同開発チームはC&C活動の重要課題であった新しい経理システム構築のため、現行の仕事の延長線上で考えるのではなく、会計処理はどうあるべきかという、全く新しい観点から経理部門の仕事を根本から見直した。綿密な検討を重ねながら開発を進めてシステム全体を再構築し、1996年4月に稼働させた。

この新しい経理システムでは、IBM社のソフトウェア「GUI-PACK/経理」を当社の業務に合わせてカスタマイズしたものであった。オフコンと本社各グループ・各支店が直結されることで、①経理業務の効率化・経理担当者の負担軽減、②月次処理と決算業務の早期化、③支払業務の本社集中化、④PC連携によるユーザーコンピューティング化、⑤データ入力の簡素化(OCR読み取りから端末への直接入力)、⑥会計データの適時化など、新システムの導入による効率化は計り知れないものとなった。

グループ各社においても、同様の経理システムが同年10月から稼働を開始し、グループ内の管理(経理)業務の統合が推し進められていった。

なお、営業系システムのオフコンへの移行も並行して進められ、1997年10月には石油営業、レンタル営業、リース営業、資産・予算などのプログラムがホストコンピュータ用からオフコン用に変更された。

[グループ各社給与システムの導入]

1997年1月には、当社およびグループ6社(札幌石油輸送・東北石油輸送・秋田石油基地防災・関西石油輸送・近畿石油輸送・東海ツバメサービス)用給与システムをオフコン処理に移行させた。これは、経理システ

コラム

「何もないよ〜」。 経理部伝説の「NULL事件」

1996(平成8)年3月、年度末の経理部では例年になく忙しい日々が続いていた。4月1日からの新しい経理システムの本格稼働に向けて、新旧システムの並行稼働による検証作業に追われていたのである。作業は順調に進んでいたが、振込処理に関する検証作業には限界があった。というのも、本物のデータを使用した検証作業は、データ件数の少ない月中に行うしかなく、データ件数の多い月末の処理では実施できなかった。つまり、3月末の振込処理は一発勝負(!)とならざるを得ず、経理部財務担当にとって内心ドキドキものの状況となってしまったのである。

銀行側のデータ受付締切は支払日前日の18時であった。財務担当は14時頃にデータ送信を開始し、順調に受付完

了……とはいかず、画面には「受付されませんでした」と冷酷に表示されたのだった。

「これでは支払いができない。つまり不渡りを出すのと同じ!」

この瞬間、財務担当に戦慄が走った! 気を取り直して、同僚とともにデータを1件ずつ確認したものの、専門知識がなく原因が特定できない。「こうなったら、振込用紙をすべて手書きしよう」という意見も出たが、支払件数が1,000件以上もあり、無謀な話であった。気がつくやうに、受付締切をとうに過ぎ、19時を回ってしまっていた。そこでワラをもつかむ思いで銀行の営業担当に相談した結果、支払データを直接銀行のシステム関係の部署に持ち込み、データを見てもらうことになった。

銀行にたどり着いたとき、「ともかく、なんとかしましょう!」という力強い声をかけてもらってほっとした、と財務

担当は語っている。

データの分析の結果は21時過ぎに判明した。

「わかりました!ヌルですよ!」

「ぬる?」

ヌル(null)とは、ドイツ語の「0」に由来し、主にプログラミング言語で「何も示さないもの」「からっぽ」を指す言葉である。

経理システムにデータを入力する際、本来は半角の「0」を入力すべきところ、全角の「0」が入っていたため、正しいデータとして受付されなくなっていたのだった。

その後直ちに全角の「0」を入力できないようにプログラムを修正したため、これ以降同様の問題は発生していない。「0」と「0」。見た目が同じでもデータ上の性質が大きく異なるという教訓を残した事件として、「NULL事件」は今日でも経理部で語り継がれている。

ムに続く脱ホスト・コンピュータ化の一環として実施し、給与計算処理の効率化を目指したものである。従来は郵送などによって勤怠報告書等のやりとりを行っていたが、同システムの導入によって、各グループ会社に新たに設置したPCがオフコンに接続されて、それぞれが給与計算とデータの保存・管理を行えるようになった。なお、給与計算のソフトウェアは、IBM社の「GUI-PACK/給与」と当社開発のプログラムを連携することで開発期間の短縮を図った。

[グループウェアの導入と情報化の整備]

1997年6月には、PCを増備して1人1台体制を目指す(1999年度)とともに、LAN(ローカルエリアネットワーク)接続機器とネットワークサーバを導入した。これによって、本社、支店を問わず各自のPCからLAN接続を経由してのオフコン操作が可能となり、オフコンを中心とした情報処理体系のオンラインネットワーク化が進んだ。

また、電子掲示板やスケジュール管理、出張申請、文書管理など多彩な機能を備えたグループウェアとして定評のあった「Lotus Notes」を1997年3月に導入して、業務の効率化を推し進めた。Lotus Notesの導入により、同年12月には全支店に電子メール環境を整え、本社内でも使用メンバーを拡大した。電子メールは、その後も順次、使用範囲を拡大し、1998年に社外との接続を開始、1999年4月に電子メールネットワークが完成、本社・関係会社間のオンライン常時接続がスタートした。

さらに2000年11月にはLotus Notes内の勤怠管理システムの利用を開始した。これによって、従来はOCR帳票のチェックで行っていた勤怠管理業務の集計作業などが、人事部で直接行えるようになり、人件費など事務コストの縮減を図ることができた。さらに、セキュリティ面に配慮しつつ情報共有の仕組みを構築しながらLotus Notesの利用を拡大し、2003年10月には文書管理ワークフローの導入による社内文書の電子化を実施した。

[「EIS 経営情報」利用のスタート]

経営面では1999年3月に「EIS 経営情報^{*}」を立ち上げた。同システムは、情報システム研究チームから出された「各部門において発生するデータを速やかに、かつ適切に加工し、経営者層の意思決定や計画策定に役立てることを目的とする経営情報システムの構築が必要」との提言を具体化したもので、経営層に加え、部長・支店長も全部門の情報を閲覧できるようにした。同システムは以下の特徴をもっていた。

- ① 現行のオフコンデータ、パソコンデータを有効活用する。
- ② 情報処理(データ処理)が簡単にできる。
- ③ 当該部門が責任を持って情報処理を行う(エンドユーザー・コンピューティング)
- ④ 簡単な操作で情報検索ができる。

パソコン単体またはオフコン・パソコン連携で作成されたExcelの表や

* EIS 経営情報(Executive Information System)

経営者層が随時、簡単な操作で必要な情報を閲覧できるように構成されたシステム。

グラフを、半自動的に本社・支店に導入したグループウェア「Lotus Notes」の掲示板に表示する仕組みとし、たとえば各部門の営業日報データがシステムに組み込まれ、実績の予算比・前年比などを閲覧可能とした。

[ホームページの新装オープン]

一方、1990年代後半からのインターネットの普及により、企業情報の開示とともに、新たな広告媒体としての活用や企業間取引等の手段として、また一般社会に向けた情報発信のツールとして、各企業ではホームページを開設する動きが広がった。当社でも同時期にホームページを自社情報の広報に活用していたが、2000年11月に、顧客にとってより見やすくなりやすい内容と画面構成に変更して新装オープンした。

新しいホームページは、会社案内、事業案内をはじめ、決算関連情報、環境保全への取り組み、安全への取り組み、社会貢献、採用情報、リンク集で構成した。また、商品紹介を各部門別から商品別に変更するなど、利用者の当社への理解や新規顧客の獲得に資する内容に改めた。

西暦2000年問題への対応

西暦2000年(Y2K)^{*1}問題への対応では、1998(平成10)年から、情報システムグループで、該当するプログラムの改修やハードウェア・ソフトウェアの更新などに取り組み始めた。ハードウェアでは、オフコン、サーバー、パソコン、プリンター、通信機器、無停電電源装置など、あらゆる機器をリストアップし、各メーカーへの問い合わせを行うとともに、システム日付変更テストなどによる問題判別などを実施した。

ソフトウェアに関しては、700本に及ぶオフコン、パソコンのプログラムを自社改修し、経理・給与システムの委託改修も進めた。情報システムグループの取り組みでは、年代情報を4桁化するプログラムの改修自体は容易であったが、数が多く、見落としもあり得ることから、模擬テストを実施して万全を期した。

1999年には2000年問題対策委員会を立ち上げ、全社をあげて利用システム・機器類の調査とリストアップを実施するとともに、事後対応策を含めた対策の検討、顧客・関係先との連絡体制の構築などを進め、来るべき2000年への準備を強化した。このY2K問題への対処で当社は、システムが停止した最悪の場合も想定し、手作業での対応手順を詳細なマニュアルに明文化するなど、危機回避に向けて取り組んだ。

迎えた1999年大晦日と2000年元旦は、営業部門の一部スタッフが会社に待機し、情報システム部門スタッフも自宅待機で臨んだ。プログラム改修が奏功し、業務上影響のある問題は社内外ともに発生せず、2月29日(置閏法問題)^{*2}も無事に乗り切ることができた。このY2K問題への取り組みでは、一連の対応を通じて危機管理のあり方を学ぶことができたことは大きな収穫となり、のちのBCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)につながるものともなった。

*1 西暦2000年(Y2K)問題

高価であったメモリの節約のため、西暦の下2桁のみを年代の処理対象としたコンピュータプログラムや機器類の組込システムが、西暦2000年を1900年と誤認識する可能性があることから生じた問題。コンピュータをはじめ、医療器具などの民生用機器からミサイルなどの軍事用機器まで、幅広い電子機器類が予期せず機能停止や誤作動を引き起こすと懸念された。電気・水道・交通・通信・金融など、社会インフラに深刻な影響が出ることも想定され、世界規模での対応が図られた。

*2 置閏法問題

グレゴリオ暦の閏年の挿入規則(置閏法)では、1900年は閏年ではなく平年とする一方、2000年は「400年に1度の特殊な」閏年としていた。プログラムが西暦2000年を1900年と誤認識した場合、閏年と認識されないため、年表示と併せて対応が必要であった。

自然災害の発生

〔阪神・淡路大震災〕



阪神・淡路大震災

1995(平成7)年1月17日、最大震度7(M7.3)を記録した阪神・淡路大震災が発生し、死者6,425人、負傷者4万3,772人、家屋の全半壊25万7,890棟という甚大な被害をもたらした。阪神地区の東海道本線・山陽本線も大きな打撃を受け、JR貨物の東西輸送網も完全に分断(梅田-姫路間不通)され、4,488本もの運休を余儀なくされた。同社では、トラックや船舶による代替ルートを設定するとともに、山陰本線経由の迂回列車も運行して対応を図った。

幸いにも当社・グループ各社従業員および家族の無事が確認されたが、社宅や自宅の損壊は免れず、避難所に退避するケースも多々あった。一方で、当社コンテナ輸送に関しては、地震により脱線したコンテナ列車があり、積載されていた当社コンテナが軽微な損傷を受けた以外は、直接の被害は受けなかった。しかしながら、JR貨物の輸送網分断を受けて、山陽・九州地区の荷主がトラック・ローリー・船舶に輸送を転換した影響を受けることとなった。

こうした状況に対し、コンテナ部は他地区における一般財源での使用拡大等によって、地震の影響を最小限にとどめる努力を行った。また、関西石油輸送、近畿石油輸送では支店や営業所の敷地内で建物被害、液状化被害が生じ、交通網の寸断による影響もあったが、従業員の奮闘もあって、事業を継続することができた。グループ各社は義援金の呼びかけにも取り組み、地元新聞社、日本赤十字社、高石市救援対策本部などへ寄付を行った。

〔有珠山噴火〕

2000年3月31日、有珠山が1978(昭和53)年以来、22年ぶりに噴火した。この噴火は気象庁による事前の緊急火山情報や周辺市町の適切な避難行動が奏功し、死傷者は発生しなかった。

しかし周辺の建物だけではなく、高速道路や線路に甚大な被害を及ぼした。特に本州-北海道間のコンテナ列車が多数運行している室蘭本線(長万部-東室蘭間)において、跨線橋の落下などのため不通となってしまった。噴火は翌月に沈静化し、直ちに復旧工事と同時に、迂回列車、トラックや船舶による代行輸送が行われたものの、噴火前の輸送力に戻るまで約3カ月を要した。

コンテナ部では、本州内における一般財源での使用拡大等の挽回策を行うとともに、復旧後に全社をあげてトラックや船舶へ転換した財源の鉄道輸送への回帰を図ることで、噴火の影響を最小限にとどめることができた。

第2節

特石法の廃止と石油輸送事業の新展開

特石法の廃止と事業環境の激変

石油業界にとって、1990年代はバブル崩壊後の大きな変動に見舞われた時代となった。

1994(平成6)年7月、石油審議会石油部会の石油政策基本問題小委員会が、時限立法であった特定石油製品輸入暫定措置法(特石法)の廃止を打ち出した。これを受けて、政府では特石法廃止法案の立案と、石油備蓄法改正および揮発油販売業法改正(品質確保法へ変更)が行われ、翌1995年4月に石油関連整備法案として国会で可決・成立した。特石法は1996年3月末に廃止されることが正式に決定し、石油精製事業者に事実上限定されていた石油製品の輸入・販売事業は、同年4月から自由化されることとなった。

当時の日本の石油製品の価格は、第一次石油危機後の民生用灯油の値上がりを抑制するために行われた行政指導が影響力を持続し、ガソリンだけが高騰する独特の環境ができていた。しかし、特石法廃止後の自由化のもとでは、商社や大手流通業者など、石油産業以外の業者が海外の低価格ガソリンを輸入して国内市場に参入することが見込まれ、ガソリン価格の低落が起こり、灯油・軽油とともに3種類の製品価格がほぼ均等な、国際価格体系に近づくことが想定された。

この大きな環境変化を前に、石油業界では市場競争力の強化を図って、業務提携・統合等の業務全般の合理化に注力していった。各社がまず合理化に着手したのは物流部門であった。各社は輸送コスト削減へ向けて、タンクローリー、タンカーといった輸送容器の大型化、不採算油槽所の統廃合、複数会社による施設・輸送機関の共同利用などの施策を積極的に採用していった。

輸入・販売自由化は特にガソリン価格に影響を及ぼし、1995年の初頭から大都市圏を中心にガソリン価格の低落が予想以上に速いスピードで始まり、石油元売各社の業績は悪化していった。これにより、人員削減や新卒採用見送りを実施する会社も多く石油業界は本格的な競争時代に入ってしまったのである。

1996年4月からの自由化後も法改正は続き、1998年4月からはセルフサービスステーションが解禁され、2001年12月末には石油業法が廃止、2002年1月からは新たな石油備蓄法が施行された。新・石油備蓄法では、石油輸入業の登録制、石油精製業および石油販売業等の届出制が規定さ

* 石油業界の主な業務提携・統合

石油業界の業務提携・統合の具体例として、日本石油と出光興産の業務提携、三菱石油とモービル石油のハイオクガソリン相互融通、土佐湾岸5社油槽所の統合、ジャパンエナジー(共同石油と日本鉱業の石油部門が合併して1992年12月に日鉱共石が発足、さらに1993年12月に同社名に改称)とコスモ石油の内航タンカー共同利用およびハイオクガソリン相互融通などがあげられる。

*1 石油業界の業界再編

- 1999年4月 日本石油と三菱石油の合併により日石三菱が発足(2002年に新日本石油に社名変更)。エッソ石油とモービル石油が合併。
- 2000年7月 ゼネラル石油と精製会社の東燃が合併し、東燃ゼネラル石油が発足
- 2002年6月 1999年に合併したエッソ石油・モービル石油、東燃ゼネラル石油と併せて、日本におけるエクソンモービルグループを形成

れた。こうして石油産業の規制は品質確保法と新たな石油備蓄法に託され、石油産業の自由化は大きく前進した。1990年代後半から2000年代にかけて、世界的な石油産業の再編も起こるなか、自由競争下での競争力の強化や生き残りへ向けて、石油精製・元売各社は、合併やグループ化など業界再編^{*1}をさらに加速させていった。石油業界の競争環境は、物流面においてはさらなる効率化を求める潮流を生み出し、当社はその流れに対処していくことが求められた。

石油対策協議会(石対協)の取り組み

1996(平成8)年3月の特石法廃止が近づくにつれ、海外石油製品の日本市場への参入が加速し、石油元売各社では、物流経費の削減をさらに強化していった。内陸油槽所の統廃合が進み、沿岸油槽所からのタンクローリー輸送を軸とする石油物流の見直しが行われるなか、タンクローリー、内航タンカーの大型化も図られるなど、輸送効率の向上へ向けた動きは活発化した。

石油対策協議会(石対協)では、こうした動向に沿って1994年度からコストダウン対策や列車ダイヤの改訂、列車高速化といった輸送効率化への取り組みを行っていたが、1995年度後期より、新たな輸送効率向上策として、日本オイルターミナル(OT)とのタンク車共同利用を開始した。

[タンク車の大型化によるコストダウン]

①大型化・高速化対応ガソリンタンク車の開発

国鉄における鉄道貨物輸送は、長い間採用し続けた貨物集結輸送が、到着日時の不明瞭さや輸送時間、輸送コストなどの面で他の輸送方式に対して競争力で劣るとともに、高度経済成長期に進んだ道路網・港湾施設等の整備に対する対応の遅れもあって、貨物輸送全体におけるシェアが低下し続けた。さらに、1970年代以降は内航海運・トラック輸送網のインフラが整備され大型・専用化が進む一方、日本の産業構造がいわゆる重厚長大型から電子・化学工業など軽薄短小型へと質的に変化するなかで、鉄道貨物輸送は少量輸送に力点を置くトラック輸送等に太刀打ちできなくなっていった。

旅客輸送では自動車や航空機に対応して、最高速度の向上、列車密度の過密化による利便性向上を目的として新型車両・システムが次々と開発され投入されていった。そのため、そうした旅客幹線のスピードアップに伴って、鉄道貨物輸送の中核を占めていた石油やセメント輸送などの車扱貨物輸送も高速化・高性能化が必要条件となっていた。すなわち、車扱列車^{*2}は依然として最高速度が時速75kmであったため、旅客列車とのスピード格差が大きくなってダイヤの調整が困難となり、高速化を図る鉄道輸送全体にとっても大きなネックとなっていたのである。貨車は、従来のように車両性能を現状維持するだけでなく、輸送ニーズと経営効率の改善に対応して大型化と高速化が求められるようになった。

*2 車扱列車

「車扱」とは、貨車を1車単位で貸し切って輸送する形態をいう。国鉄時代は、石油・化学製品・セメント・石炭など貨物に合わせた専用貨車を使用していたが、輸送時間以外に操車場での仕分け時間、滞留時間が非常に長くかかるため、輸送体系の再構築の方針のもとで統廃合が進められ、コンテナ輸送の伸展とともに廃れた。

当社では1989年に、石油輸送の効率改善のため、積載量を増加した大型タンク車の開発に着手し、44t積ガソリン専用タンク車を開発していた(第5章参照)。その後継車として、当社ではさらなる大型化と高速化・高性能化を図って、新型タンク車の開発に参画することとなった。

開発は、当社、JR貨物、日本オイルターミナル、日本車輛製造、川崎重工業をメンバーとする石油タンク車研究会でまず、基本設計は従来車と変えないことのほか、高速対応、積載荷重アップなどの基本コンセプトが決められ、試作車を車両メーカーで製作していくこととされた。

②高性能45t 新型タンク車タキ1000形式の完成

1992年12月に総務庁(現・総務省)が実施した運輸省(現・国土交通省)とJR貨物への行政監察報告では私有貨車制度についても言及し、特に速度性能の向上を今後の車両編入条件に加味することとして勧告した。石油タンク車研究会でスタートした新型試作車の開発は、この勧告に対応する形となった。

また、JR貨物が1993年、老朽私有貨車の淘汰を主目的として経年30年を超える私有貨車の全般検査有料化^{*}を打ち出したことも相まって、当社は老朽タンク車の新陳代謝の促進への対応として、新型車両の投入に積極的に取り組まざるを得ない状況となった。

試作車は、タンク体の拡大と軸重の増大によって従来車よりさらに1t増の45t積を実現するとともに、新型台車の採用、ブレーキ装置の改良等によって、従来車の最高速度を時速75kmからタンク車初の時速95kmへと高速化が図られた。また、走行性能の向上と軽量化のために、車輪径や軸間距離、軸箱バネ、車体支持構造などさまざまな面で改善が行われた。

こうして完成した試作車45t積タンク車(タキ1000形式)は、1993年9月、川崎貨物駅-西湘貨物駅間で本線走行性能試験が実施され、直線および曲線路での高速安定走行性能、走行中の台枠および台車の振動による変位、最高速度走行状態からの制動距離内(規定600m以内)等の確認が行われた。そして、試験結果と運行計画がJR貨物から関係各省庁に報告され、正式な承認を得て営業運用が開始された。

45t積タンク車の塗色は44t積タンク車同様、エメラルドグリーンとグレーのツートンカラーを採用した。積載量のアップに加えて、44t積タンク車と同レベルの運賃とする鉄道運賃制度上の優遇措置も得られた45t積タンク車は、特石法廃止に揺れる石油業界に大きなインパクトをもって迎えられた。この優遇措置が輸送単価の軽減につながり、45t積タンク車の普及に大きな力となったのである。その後、数々の改良点を加えながら毎年100両程度の投入を続け、1996年3月のJRのダイヤ改正を機に、ついに横浜の根岸駅から神立駅(茨城県土浦市)と岡部駅(埼玉県深谷市)に向けて95km運転を開始した。

[日本オイルターミナルとのタンク車共同利用]

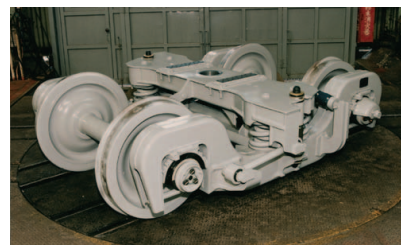
当時の日本国内における鉄道輸送の石油タンク車は、一部を除き、当

^{*} 経年30年を超える私有貨車の全般検査有料化

当社は全検有料化に関するロジックの整理、およびコスト増への対応に取り組み、最終的にはJRとの交渉の末、要請を受け入れた。



タキ1000形式



新型台車

* クイッカー

OT 運用タンク車が当時全車に装着していた米田式ワンタッチカップリングを当社タンク車に装着すると、タンク車の形式によっては車両限界を超え、線路沿線構造物と接触するおそれがあったため、1983年に当社がすでに開発しすべての形式車に装着して運用していたクイッカーをOT 運用タンク車に装着することとなった。

社とOTでそのほとんどをまかなっていたが、それぞれ個別にタンク車を運用していた。両社のタンク車のカップリング(荷役装置)には互換性がなく、共同利用できなかったことが、その理由であった。そこで両社は、カップリングの仕様を統一し、両社のタンク車を効率的に一括運用することで、タンク車の総数の削減を図り、その結果、輸送費を抑制して荷主にメリットとして提供しようと考えた。カップリングには、構造が簡易で信頼性も高いことから、当社が自社開発していたクイッカー^{*}(第5章参照)が採用された。

1995年10月、OT 運用タンク車720両とローディングアーム(地上荷役装置)のカップリング200個をクイッカーに取り換える工事を実施し、同年12月、根岸駅から岡部、中央本線竜王、同線八王子の各駅を結ぶ3区間でタンク車の共同利用がスタートした。これにより使用タンク車の総数を50両から40両へ削減できたことから、共同利用ルート of 拡大を推進していった。

石対協活動の終了

石対協は1988(昭和63)年から元売の鉄道による石油輸送の利用拡大につながる各種施策を実施してきた。タンクローリーとの競争力を高めるためのコストダウン対策、輸送需要に即した列車ダイヤの設定、列車の高速化による輸送時間の短縮、発地の積込み設備の近代化のほか、大型車の導入、OT 基地作業の24時間受入れ化など、現在にもつながる施策を展開していった。

2002(平成14)年度以降は、営業割引等の施策が必要な輸送区間について個別に対策を講じることとして実施期間を年度ごとに短縮し、2003年度の第8次をもって実質的に活動は終了した(表6-1)。

石対協施策は、総合的に自動車輸送が優勢な時代にあって、鉄道輸送数量の維持に一定の役割を果たしたといえる。

表6-1 石油対策協議会(石対協)の活動実績

名称	活動期間	活動内容
第1次 石対協	1988	営業割引の拡大 危険品割増20%⇒15%へ実質低減
第2次 石対協	1989	44t 車の運賃計算屯数を実質41tへ
第3次 石対協	1990	ハイテク機関車(JR) 大型タンク車の導入(JOT) 夜間荷役の実施(OT)
第4次 石対協	1994～96	営業割引の拡大45t 車の私有貨車割引15%⇒20% 危険品割増15%⇒10%へ実質低減
第5次 石対協	1997～99	営業割引の拡大
第6次 石対協	1999～01	営業割引の拡大
第7次 緊急施策	2002	営業割引の拡大
第8次 緊急施策	2003～04	営業割引の拡大

第3節

「第3創業期」宣言と企業体質の強化

創立50周年と「第3創業期」宣言

1996(平成8)年3月27日、特石法廃止で石油業界が大きな変革期に入ろうとするなか、当社は創立50周年を迎えた。記念日前日の3月26日に日本工業倶楽部で記念式典と祝賀会を開催し、また各支店でも地域のグループ会社役員を招いてグループ全体で慶びを分かちあった。記念事業としては、45周年以来継続している特定公益増進法人アイメイト協会(現・公益財団法人)への寄付の続行、記念論文とスローガンの社内募集を実施し、社史『日本石油輸送50年史』を刊行(1997年3月)した。また、式典に先だつて、グループ全社の業務上での物故者、在職中・定年退職後の物故者の合同追悼法要が営まれた。

記念式典の席上、森田社長は挨拶のなかで、「歴代社長が採ってきた経営方針に共通する価値観として、『よき人間関係の醸成』『仕事の質を高めることを通しての社会への貢献』『堅実であれ、浮ついた利益は求めるな』の3点があり、これらが当社・グループ各社に定着し、発展の礎になった。しかしこれからは、成長経済から成熟経済へ転換しつつある日本経済を背景に、石油業界が自由化の時代を迎える一方、JR貨物がフレイト21計画に沿った生き残り策を講じるなど、激変が予想される事業環境のもとで創立50周年を迎えることとなる。従って、今こそ当社の永続性と将来を見据えた揺るぎない企業体質を獲得するターニングポイントと捉え、第3創業期と位置づけて、変革のための諸施策を展開していかなければならない。今日は次の50年へ向かう新たな歴史の始まりの日である。」と、「第3創業期」を宣言した。

そして、第3創業期の目標として、今まで以上に従業員一人ひとりが働きがいを持ち、夢を持ち、誇りをもてる魅力ある企業を創造することを掲げ、1996年4月から新体制のもと、21世紀へ、そして次の50年へ力強く踏み出していく意欲を示した。

このとき、森田社長が言及した1996年4月からの新体制を築く機構改革は、効率的な組織と新たな価値を生み出す組織を求めて2年間にわたり推進してきたC&C活動の集大成となるものであった。また機構改革と併せて、資格制度の見直しなど人事諸制度の抜本的な改革(後述)も行った。

機構改革の実施と企業体質の強化

[2本部・9グループ制の導入]

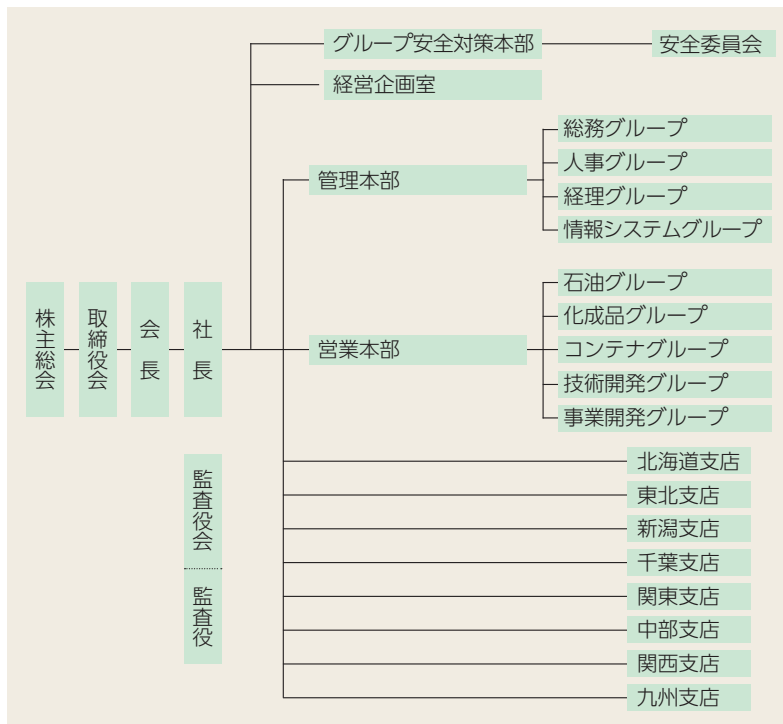
1996(平成8)年4月、当社は、大幅な組織の見直しによる体制の強化を



日本工業倶楽部での式典の様相

*
創業期宣言:1946年3月27日
第2創業期宣言:1987年3月27日
第3創業期宣言:1996年3月27日

図6-1 組織図(1996年4月1日)



実施した。この組織改革は、特石法の廃止を目前に控えて石油業界で合理化が進められるなど、経営環境が予想以上の深刻さと早さで激変しつつあるなかで、3月の創立50周年を機に、将来を見すえた揺るぎない企業体質への転換を目指したものであった。

新しい日本石油輸送をつくりあげるために、①効率的な組織の実現と、②新たな価値を生み出す組織の実現を目指して、本社組織の抜本的な改革を行い、従来の部・課制に代えて、管理本部と営業本部の2本部をおき、管理本部には総務、人事、経理、情報システムの各グループ、営業本部には石油、化成品、コンテナ、技術開発、事業開発の各グループを置いた2本部・9グループ制を導入し、フラットでスピード感のある

組織とした。また、経営企画室を新設してグループ全体の戦略機能を強化するとともに、営業本部の事業開発グループでは新規事業領域の開拓に組織的に取り組むこととした。そのほか、支店の営業拠点としての位置づけの明確化と実態に即した名称変更、販売機能の強化などを図った。

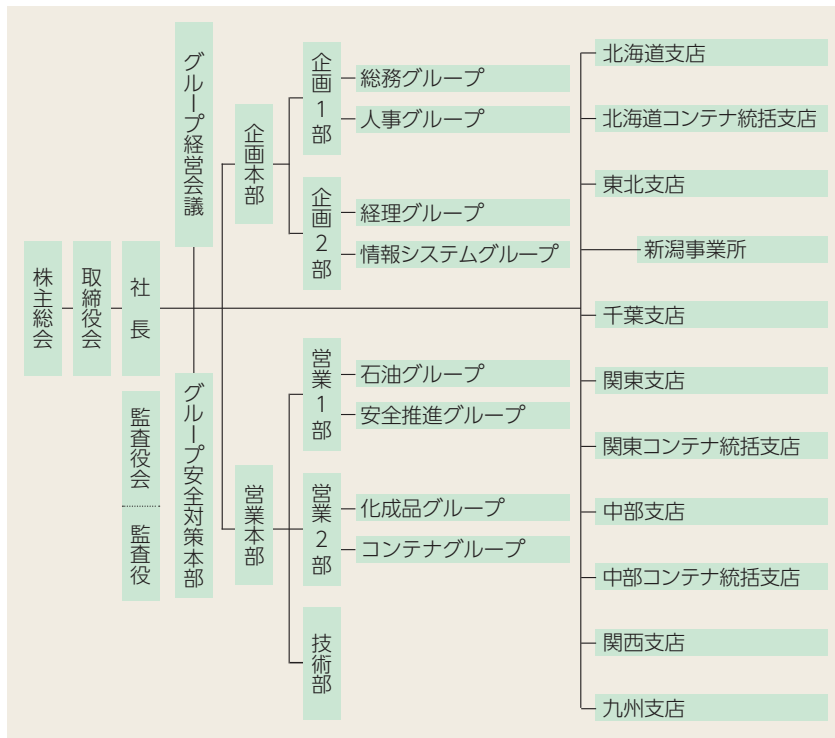
【営業部門の責任体制の明確化とコンテナ統括支店の設置】

1998年4月、石油、化成品、コンテナの営業3部門のそれぞれの役割と責任体制を明確にし、組織全体の活力を高めるために、営業組織をさらに改定した。それまでは当社事業の原点である石油輸送をベースとしていたが、新たに加わった化成品輸送やコンテナ輸送に対応した体制が求められていた。また、営業各部門が抱える課題も変化し、石油部門については「量から質への転換」、化成品およびコンテナの両部門は「攻めの営業」への転換が必要となっていた。そのため、①石油部門に既存業務に安全管理業務を含める、②化成品部門に事業開発グループ業務を加える、③コンテナ部門では既存業務から操配を分離独立させてコンテナオペレーションセンターを新設するとともに、コンテナ統括支店を北海道と関東の2カ所に設置して営業部門の機能と役割を明確にした。また、併せて営業体制の再構築を図って営業所を8カ所新設した。

【2本部・5部制への組織改編】

さらに2000年4月の組織改編では、関係業界の再編成が一層進展したことを受けて、意志決定のさらなる迅速化と責任体制を明確にするため、日本石油輸送グループ一体となった機動的な組織を目指した。4年前に設置した管理本部と営業本部の業務を組み替えて、新たに企画本部と営業

図6-2 組織図(2000年4月1日)



本部の2本部とし、企画本部には企画1部(総務グループ、人事グループ)と企画2部(経理グループ、情報システムグループ)を置き、営業本部には、営業1部(石油グループ、安全推進グループ)、営業2部(化成品グループ、コンテナグループ)、技術部を置く2本部・5部・8グループ制となった。また、中部コンテナ統括支店を新設した。

人事制度の変革

こうした機構改革とともに、人事諸制度の抜本的な改革として、職位体系の見直しと職能資格制度の導入を行った。この制度改革のねらいは、①年功的な制度から能力、成果を基準とした制度への変更、②処遇の公平性、透明性の確立、③従業員の意思、希望の反映と意欲の向上、④人件費の配分の是正にあった。なお、制度改定に際しては、日本生産性本部からの助言を仰いだ。

【職位体系の見直し】

1996(平成8)年4月、職位体系について仕事の指示系統を簡素化して効率化と意志決定の迅速化を図るため、全面的に見直しを行い、従来の階層型からフラット型へとシンプルにした。2000年4月には、次長と主席を廃止して新たにマネージャーを設けるなど、人材登用の機会を広げた。

【職能資格制度の導入】

また、1997年4月には目標管理制度を導入し、人事考課の際、従業員の考える職務上の目標を会社側との面談を通じて共有することで、従業員のモチベーション向上をねらったものである。

1999年4月には職能資格制度も導入し、①職能段階と等級数の見直しによる資格制度の再構築、②昇格基準の明確化、③等級・評価基準の明確化によって、年功色を払拭し、従業員の能力、成果に根ざした制度とすることで、人事考課をより納得性の高いものとした。これを機に、従業員の資格を職務遂行能力の質的發展段階の区分を、①管理・専任職能、②指導・判断職能、③一般業務職能に対応したものに任ずる制度とした。

第4節

化成品輸送事業の変革

タンク車からコンテナリースへ

1990年代に入り、石油化学工業各社が物流コスト削減に向かうなか、当社は多品種・少量で高度な品質管理を要請される化成品輸送に適した輸送システムとして、鉄道利用によるコンテナ化の提案を打ち出していった。この動きは、JR貨物が経営再建策の一環として進めた、車扱列車統廃合の影響などによって貨物列車数が削減されたことで拍車がかかり、化成品部は適合コンテナのリース拡大を図る営業展開に積極的に取り組んでいった。

この積極的な営業展開によって、従来は取引のなかった分野への進出も実現した。その一つが、コンテナによる液糖の鉄道輸送である。顧客から専用タンクコンテナの開発・建造の検討要請を受けた。食品輸送用コンテナを手がけるのは、化成品部では初めてのことであった。そこで化成品部は車両メーカー3社と共同開発にあたり、石油化学工業品とは異なる、衛生面からの厳しい品質管理に応えるべく、設計段階から細心の注意をもって開発を進めていった。その結果、除菌フィルターなど特殊な装置を備えた20ftタンクコンテナを完成させ、1993(平成5)年2月からリースを開始し、翌1994年度からは元請輸送へ発展していった。



20ft 液糖用タンクコンテナ(UT8A-5030)

ISO タンクコンテナの本格投入を開始

1994(平成6)年7月29日付消防危第66号の消防庁通達により、それまで輸出入のための国内輸送しか認められていなかった国際輸送用タンクコンテナが、消防法に規定された移動タンク貯蔵所の許可を取得すれば、国内相互間の輸送が認められることになった。

さらには、JR貨物における海上コンテナ輸送用コキ車の増備や同貨車への積載方法の柔軟な運用、また積載品比重1.0以上の製品輸送の増加等により、当社は1997年からISOタンクコンテナの21KLタイプ(後述)を中心に増備を進め、本格的な投入と営業を開始した。

タンクローリーの代替需要等や比重の小さい積載品にも対応するため

に、順次ラインアップを拡充した結果、化成品部は2003年までに11KL、14KL、17.5KL、21KL、24KL、26KLと6種類のISOタンクコンテナのラインアップをそろえていった(表6-2)。

当社のISOタンクコンテナは、防波板、タンク上部の歩み板および断熱材を標準装備とすることで、安全面・機能面において他社コンテナとの差別化を図った結果、市場の高い評価を得ることができた。加えて、営業面でも、従来はユーザーからの発注を受けてコンテナ製作を行う受注生産が主であったが、標準仕様のコンテナをあらかじめ建造して在庫をもつことで、発注に対して速やかな納入ができる即納体制をとった。短期リース等の新しい販売体制の確立にも大きく寄与した。また、コンテナの購入面でも、英国(UBH社ほか)、マレーシア(マカリスト社)などからの海外調達のほか、さらに世界的なISOコンテナ生産国である南アフリカからの購入も行ってコストの低減を図った。

各ラインアップの特徴

[21KL(重量規制対応仕様)と24KL(一般標準仕様)]

当社がISOタンクコンテナの本格投入を開始した1997年当時、海外で流通するタンクコンテナは容量24KLカラータイプ*が主流であった。当社は本格投入にあたり、コンテナの運用が基本的に国内であることと、国内の重量規制の緩和が進行中ではあったものの依然として積載量規制があること、また当社取扱製品の比重が0.9～1.0の範囲に集中していたことなどの理由から、積載量を可能な限り確保できるようにコンテナ自重の軽いビームタイプコンテナで21KLを中心に、24KLを含めて増備を開始した。

[26KL 最大積載容量コンテナの登場]

その後の積載重量の規制緩和による輸送容器の大型化を背景として、化学メーカーや物流メーカーではより大容量のISOタンクコンテナへの関心が高まり、当社は比重の小さい化学製品を積載品ターゲットとしたコンテナの販売を検討した。そして水よりも軽い合成樹脂原料の輸送用として引き合いを受けて当社が提案した26KLタイプが採用されて、

表6-2 ISOタンクコンテナの仕様一覧

容積 (KL)	ft	最大総重量 (kg)	自重 (kg)	全長 (mm)	全幅 (mm)	全高 (mm)	断熱材 (mm)
11	20	24,000	3,225	6,058	2,438	2,134	100
14	20	24,000	3,425	6,058	2,438	2,134	100
17.5	20	30,480	3,580	6,058	2,438	2,591	200
21	20	30,480	3,600	6,058	2,438	2,591	100
24	20	30,480	3,670	6,058	2,438	2,591	50
26	20	30,480	3,825	6,058	2,438	2,591	50

* カラータイプとビームタイプ

タンクを外フレームに固定する方式には、主としてタンク鏡部に溶接したカラー(リング状)とフレームを溶接するカラータイプと、タンク体に溶接した4本のビームとフレームを溶接して固定するビームタイプがある。カラータイプは製作工程が簡易な反面、自重が重くなるが、ビームタイプは製作工程が多いものの、自重が軽くなる。



カラータイプ



ビームタイプ



ISOタンクコンテナ(21KL)



ISOタンクコンテナ(24KL)



ISOタンクコンテナ(26KL)

2000年7月からリースを開始した。

その後も同様の需要が見込まれたことから、拡販用 ISO タンクコンテナのラインアップに加えることとなった。この26KL タイプは当社にとって現時点でも最大積載容量のコンテナである。

[17.5KL 高断熱仕様の登場]

比重1.2～1.3程度の製品の輸送用として17.5KL クラスの引合いが増えてきたことから、新たなタイプのコンテナとしてラインアップに加えることとなった。仕様設定にあたっては、当社標準仕様をベースに、他社との差別化を図るべく断熱材を100mm から200mm に増やす、下部排出口に保温装置を装備するなど高断熱仕様とした。

[11KL、14KL 小容量タイプの新型 ISO タンクコンテナを導入]

改正自動車 NOx・PM 法^{*1}により、自動車排ガス基準に満たないタンクローリーの代替が避けられないユーザーに対して、当社の主力 ISO タンクコンテナである21KL タイプでは、荷役設備構造や納入ロットの制約から、サイズオーバーであったため、積載容量を減らした小容量タイプのコンテナのラインアップが求められた。

そこで当社は、当社の ISO タンクコンテナの標準装備^{*2}をもち、全高を従来製品より約46cm 低い7ft (通常は8.6ft) の11KL、14KL 小容量タ



ISO タンクコンテナ(17.5KL)

*1 改正自動車 NOx・PM 法

2001年6月、ディーゼル自動車から排出される窒素酸化物(NOx)および粒子状物質(PM)の抑制を目的として制定された。同法により、NOx、PMともに排出ガスの基準値が定められ、2007年までにこれに適合しない車両は首都圏、関西圏、中京圏の三大都市圏での車両走行が禁止された。

*2 ISO タンクコンテナの標準装備

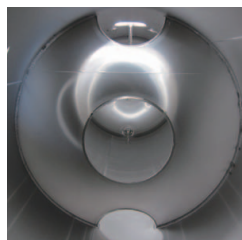
当社の ISO タンクコンテナでは、防波板、全周歩み板、手摺りの3つが標準装備となっている。いずれも輸送時および作業時の安全を考慮して取り付けられているが、特に防波板には車両停止時に積載物の動揺を早期に抑える効果があるため、運転がしやすく、乗務員への負担が少ない、トラックに荷物を積載したまま台貫で行う重量測定が短時間ですむ、等の利点があった。そのため、乗務員からの評価が高く、それが口コミで広がり、当社コンテナの利用拡大に寄与した。



ISO タンクコンテナ(11KL)



ISO タンクコンテナ(14KL)



防波板



全周歩み板



手摺り

コラム

本格的な ISO コンテナ鉄道輸送の幕開け

1998(平成10)年11月5日、京葉臨海工業地帯で貨物専用列車を運行している京葉臨海鉄道(株)は、ISO タンクコンテナの初導入にあたって、千葉県袖ヶ浦市北袖の京葉久保田駅でコンテナ列車の出発式を行った。

コンテナ輸送は、鉄道の安全・安定・大量輸送と、トラックのもつ機動性との組み合わせにより、ドア・ツー・

ドアの効率的な複合一貫輸送を実現するものであり、地球規模で課題となっている NOx 問題等に対する「モーダルシフト」の受け皿として期待が高まっていた。また、規制緩和により大型コンテナの国内輸送が可能となったことで、積載効率もよく汎用性の高い ISO タンクコンテナ輸送に注目が集まりつつあった。

京葉久保田駅は鉄道コンテナ貨物基地として、京葉臨海工業地帯をはじめ

とする千葉県内工業物資および生活物資の発着貨物を幅広く取り扱っており、この際には総重量24トン対応の荷役機械(トップリフター)が導入され、ISO コンテナの荷役が可能となった。当日は当社 ISO コンテナ6基を含むコンテナ列車による出発式が執り行われ、京葉地区発着の本格的な ISO コンテナ輸送の幕開けとなったのである。

イブをラインアップに加えることでこの需要に応えることとした。このコンテナには鉄道輸送にも対応できるよう、のちにフォークポケットを追加装備し、さらなる市場の拡大を図った。^{*1}

日本初の鉄道による LNG コンテナ輸送

[LNG の普及]

当社がコールドガス・キャリアー (CGC) の設立に参加して本格的に LNG 輸送への参入を開始した1991 (平成3)年、追い風となる天然ガスの高カロリー化を推進する IGF21 計画^{*2}が官民共同の取り組みとして始まった。同計画は、2010年を目標として国内の都市ガスを高カロリーガスに統一し、熱量変更^{*3}による供給能力の向上とともに、利用者の利便性向上、ガス事業者と機器事業者の経営合理化を図ることを目的としていた。これによって国内では天然ガスが普及・拡大し、高度利用が可能となった都市ガスは、家庭用・事業用において普及していった。

また、事業用ガスにおいては石油と比べて環境負荷^{*4}が小さく、価格が石油製品と比べて安定していたことも、重油や LPG からの燃料転換を後押ししたのである。

[LNG 鉄道輸送の引き合い]

当社グループの高圧ガス輸送は1955 (昭和30)年に、新造したタンクローリーによる日本初の LPG 輸送を横浜－川崎間で実施し、1984年には東北石油輸送 (現・エネックス) によって LNG のタンクローリー輸送を開始、さらには CGC 設立に参加するなど、営業、化成品両部門で徐々にその取扱実績を積んできていた。そうしたなかで、前述の LNG の普及と相まって、1998年に当社は新潟と北陸地区を結ぶ LNG 輸送に関する引き合いを受けたのである。

この引き合いは北陸エリア向けの LNG 出荷基地の新設計画が中止となったため、当エリアのガス事業者は日本海 LNG 新潟基地からの調達を決めたという事情によるものだった。

当初、当社ではタンクローリーによる輸送を予定した。ところが、新潟から金沢までの距離が高圧ガス取締法や労働基準法、車両運送事業法で定めるワンマン運行可能な上限の350km を超えるため、ツーマン運行が必須であることが判明した。そのため代替案として、中間地点に新たに車庫を建設してそこで乗務員が交代する「8の字運行」などを計画する一方で、鉄道によるコンテナ輸送の実現に向けた検討を開始した。当社では鉄道輸送用の高圧容器を取り扱ってはいなかったものの、それまでは LNG 輸送に不可欠の超低温 (−162℃) に耐える容器を当社が保有していなかったことと、JR 貨物に LNG の輸送実績^{*5}がないことなどから、いったんは実現が困難であると判断された。しかし、改めて顧客から検討要請を受けて、タンクローリー発注期限までの半年間で鉄道による輸送スキームが構築できなければタンクローリー輸送とするという条件で JR 貨物とともに再検討

***1 その後のコンテナ・ラインアップ**
のちに小容量コンテナと同様に全高を7ft (通常は8.6ft) に抑えた、陸上輸送専用コンテナ2タイプ (ローハイト11KL、13KL) がラインアップに加わっており、2021年3月現在では海外事業用25KL も含め全9タイプとなっている (第8章)。

*2 IGF21 計画

1990年1月、資源エネルギー庁は「Integrated Gas Family 21 (IGF21) 計画」を発表して、2010年を目標に都市ガスの高カロリー化 (12A、13A) を提案した。当時、国内の都市ガスは、高カロリーガスグループ (12A、13A) と11種類の低カロリーガスグループ、LPG が流通しており、ガス種が多様化していた。同計画はこれらの都市ガスを、天然ガスを中心とした高カロリーガスグループに統一するというもので、これを受けて、1991年5月に日本ガス協会および日本ガス石油機器工業会が IGF21 計画を策定して熱量変更事業を推進した。この結果、2010年までに国内の利用者の99% に高カロリーガスが供給されるようになった。

*3 熱量変更事業

ガスの熱量を高カロリー化すると、同じ直径・長さの導管でも、これまでよりも供給量が2倍以上アップするため、供給の効率化を図ることができる。熱量変更にあたって、家庭用から事業用まですべてのガス器具の調整が必要であったが、ガス会社は人海戦術で戸別訪問し、膨大な数のガス器具の調整を行った。

*4 LNG の環境負荷

LNG は、燃焼時の CO₂ (二酸化炭素) 発生量が石炭、石油に比べて少なく、天然ガスを液化して LNG を製造する際に硫黄などの不純物を取り除くため、NO_x (窒素酸化物) や SO_x (硫黄酸化物) が発生しない。

*5 輸送実績

その後の調査で、JR 貨物では1973年から1975年にかけて LNG 専用タンク車が製造投入され運用していたことが確認された。

に入った。

[鉄道による LNG のコンテナ輸送開始]

粘り強く交渉を続けるなかで、新潟県をはじめとする関係各県での許認可を得ることができ、JR 貨物新潟支社でも LNG の輸送に前向きになったことから、鉄道輸送が実現に向けて動き始めた。1999年には、専用タンクコンテナの開発・製造を大同ほくさん(2000年4月エア・ウォーターに社名変更)と顧客が受け持ち、当社は輸送スキームの構築を担当することが決まり、さらに検討が進んだ。コンテナは1999年9月の完成後に半年間、山形県内で陸上試験輸送を実施し、改良ののち、2000年に9.8t積30ft コンテナ(UT24C 形式)^{*}として実用化に至った。

こうして2000年3月15日、日本初となるコンテナによる LNG の鉄道輸送を、新潟貨物ターミナル駅-金沢貨物ターミナル駅間でスタートさせた。当日は、初回運転を記念して、当社と JR 貨物の共同主催による安全祈願などの記念式典を開催した。鉄道輸送の実現は、タンクローリーの乗員不足という課題と、定時かつ安全な運行の実現と自動車配送圏外への LNG 供給体制の構築という諸課題の解決に先鞭をつけるものであった。

* UT24C 形式コンテナ

UT24C 形式コンテナの技術は、のちに30ft 10.95t 積載可能な UT26C 形式や海上輸送用 40ft コンテナへと受け継がれていくこととなる。



新潟貨物ターミナル駅での記念式典



列車輸送中の LNG コンテナ



新潟(夕)駅における LNG コンテナ荷役



トレーラーに積載された LNG コンテナ

ISO9002 の認証取得

品質マネジメントシステムの国際規格である ISO9000 シリーズの認証取得を商取引の条件とした顧客が増えてきたことから、当社は、1998(平成10)年10月、本社に831プロジェクトを発足させた。同プロジェクトは1999年8月31日までに ISO9000 シリーズの認証取得を目指したもので、

営業副本部長をリーダーとし、事務局として経営企画室から1名、化成品グループと技術開発グループから各1名をメンバーとした。

認証取得の活動を進めるにあたって、まず対象範囲と業務の選定について検討を行った結果、認証取得が取引や継続の条件とする顧客が増えてきていたことに加えて、新規顧客の割合が他の事業に比べて多いことや、顧客ごとに取引情報を業務カードに記録する体制が整っていることなどから、対象範囲を化成品輸送事業とすることとした。

また、対象となる業務は、①化成品用コンテナによる鉄道、トレーラーおよび海上輸送サービスの提供、②化成品用コンテナのリースおよび付帯サービスであった。対象部署は営業本部で、実質的には、人事グループ、化成品グループ、技術開発グループ、千葉・中部・関西および九州支店、鹿島・水島および徳山営業所とした。

こうして831プロジェクト、化成品グループを中心に認証取得に向けた活動を一丸となって進めた結果、当社は1999年9月に、製造、据え付け、付帯サービスを対象とするISO9002(1994年版)の認証を取得し、公益財団法人日本適合性認定協会(JAB)とオランダ認定協会(RvA)に登録した。RvAへの登録は、今後のISOタンクコンテナ業務の発展を考慮して、国内のみではなく海外での活用も見込んだためであった。

ISO9002はその後、2000年12月に新たに2000年版^{*1}の規格が発効したため、当社は、新規格に基づく認証への切り替えに併せ、現行の業務マニュアルの見直しを行って、2002年9月にISO9001:2000年版^{*2}の認証を取得した。

*1 ISO9001とISO9002

ISO9001は、品質マネジメントシステムISO9000シリーズの認証を受ける際の最も重要な文書とされ、設計・開発、製造、据え付け、付帯サービスにおける品質モデルを対象としていた。ISO9002は1994年版のISO9000シリーズにのみあった規格で、製造、据え付け、付帯サービスを対象としており、2000年版への改定の際にISO9001に統合された。

*2 ISO9001の認証返上

当社は、2014年9月にISO9001(2008年版)の認証を返上した。最初の認証取得から12年にわたる活動のなかで、品質マネジメントシステムに対する社員の習熟が進み、顧客満足度の維持、向上への取り組みが定着し、各種ソフト面の整備によりシステムが有効に機能していることなどから、以後は、品質マネジメントシステムを踏襲しつつ、顧客満足度の向上、安全管理の遂行に重点を置いてスリム化を図ったものである。その際に、管轄も品質管理委員会に移管し、内部監査による効率的な監査体制のもと、化成品輸送業務の品質維持向上を図ることとなった。

第5節

コンテナ事業の拡大

鉄道コンテナ輸送の進展と「FRENS」の活用

1980年代から冷蔵・冷凍コンテナ市場に参入した当社は、鉄道コンテナ輸送の市場では「私有コンテナ＝JOT」といわれるほどの地位を得るために、さらに当社では積載量の増加、より高精度な品質管理およびさまざまな輸送への対応といった顧客ニーズに対応し、コンテナの改良や新型コンテナの開発に取り組んだ。これは、冷蔵・冷凍コンテナの継続的な改良により、当社コンテナでの輸送が困難であった荷物を獲得することを目的とし、また新型コンテナの開発によるコンテナ・ラインアップの拡大を通じて、新規荷物の獲得を促進することを企図していた。

また、コンテナ部では、情報管理体制についても整備を進めた。メンテナンスなどによりきめ細かい運用管理を必要とする冷凍コンテナにつ

いては、冷凍機の定期点検や修理に関する情報を盛り込んだ独自システムの開発に乗り出し、1993(平成5)年10月にクールコンテナシステムとして完成、稼働を開始した。

一方、JR貨物では、予想以上の輸送量の伸びや高度化・多様化ニーズに対応するためにEPOCS(第5章参照)の機能改善を進め、1994年1月に新たなシステムとして貨物情報ネットワークシステムFRENS(FREight information Network System)を導入した。これにより、当社は従来よりも充実した情報を入手できるようになったことから、コンテナ運用情報システムの改善を進め、JR貨物駅でのコンテナの持ち込み・持ち出し状況の検索機能を加え、1995年4月から運用を開始した。

■ レンタルコンテナ発送個数が200万個を達成

当社のレンタルコンテナは、事業参入から7年後の1992(平成4)年5月に総発送個数が100万個に達した。この間、冷蔵・冷凍など物流のニーズに適した新型コンテナを順次開発するとともに、集中的な設備投資によってコンテナの増備を進めた。また並行して、従来は取引関係のなかった分野での顧客開拓や新規需要の掘り起こしに努めるとともに、コンピュータによる情報管理の整備にも取り組んだ。

こうした努力の結果、3年半後の1995年11月には、発送個数200万個を達成した。需要の順調な伸びに支えられて営業収入は拡大の一途をたどった。しかし、運用個数の増加による経費の増大に対応すべく、JR貨物および通運各社との関係を維持しながら、迅速なコンテナ配備などの取り組みを継続し、より効率的にコンテナを運用していくことは引き続き重要な課題であった。

■ コンテナ営業体制の強化と「攻めの営業」への転換

1996(平成8)年4月、2本部・9グループ制の導入(前述)によって発足したコンテナグループでは、より柔軟でフラットな組織を目指して、営業所機構の改革に着手した。まず、タンク車を扱う営業所との区別を明確にするため、コンテナ専門の営業所をコンテナ営業センターと呼称することを決め、宮城野(東北支店)、宇都宮(関東支店)など各コンテナ営業センターを新設した。

2年後の1998年4月には、さらなる業容の拡大を目指して、コンテナグループにおけるコンテナ操配業務のすべてを行うオペレーションセンターを新設し、「攻めの営業」への転換を図った。また、このとき、北海道および関東地区における営業力強化を目的として、北海道コンテナ統括支店と関東コンテナ統括支店を新設した。これは、コンテナ取扱量の多い拠点駅での個数確保に向けて現地での顧客密着度をより高める取り組みの一環で、このうち当社は、統括支店、コンテナ営業センターを積極的に拠点駅等に移転していくことになる。

その後、関係業界では再編成が急速に進んだため、当社はさらなる経営意思決定の迅速化と責任体制の明確化、グループ一体となった機動的な組織への強化を目的に、2000年4月にさらに組織改革を実施し、コンテナ部門では、オペレーションセンターの業務を本社営業2部コンテナグループに吸収する形で廃止した。また、支店・営業所関係では、中部地区のコンテナ業務拡大に対応するために中部コンテナ統括支店を新設して3統括支店体制とするとともに、各地にコンテナ営業センターを拡充した。さらに、2001年4月には東北支店を東北コンテナ統括支店に名称変更し、4コンテナ統括支店体制とした。

冷蔵・冷凍コンテナのラインアップ強化

〔両側開き冷蔵コンテナの投入〕

冷蔵コンテナはレンタル営業の開始以来、毎年増備を重ねた。保有個数は6,284個(1998〈平成10〉年3月31日現在)に達し、生鮮野菜や乳製品の輸送に適したコンテナとしてユーザーからは広く認知されるようになった。当社がこれまで投入したコンテナはすべてL字二方開き(後述)であったが、1997年度に初めて、両側開閉可能なUR18Aコンテナ20個を投入した。このコンテナをパレットに積載品を載せたまま積卸しするパレット荷役^{*}が主流のビールや政府米輸送等に優先的に投入したところ、専用線や車上荷役時の積卸しの際に両側から作業ができるため、利便性が格段に向上し、ユーザーから高い評価を得ることとなった。

コンテナの外観は両側開きであることが判別できるように、従来の白地に青や緑の帯線から赤(オータムレッド)に変更し、コンテナ番号もUR18A-10000番台として番号区分を行った。

〔通風機能付き冷蔵コンテナ(URV)の投入〕

2000年5月、風をイメージさせるプリンセスブルーの三日月マークをもつ通風機能付き冷蔵コンテナ(URV)が、新たに当社冷蔵コンテナのラインアップに加わった。このコンテナは、従来の冷蔵コンテナとしての保冷・保温性能はもちろん、さらに通風機能を付加したことから、保冷が必要な野菜や工業品、風通しのよさを求められる果実・米類など、幅広い種類の荷物を積載することが可能となった。

* パレット(pallet)荷役

工場やトラック、海上コンテナ、倉庫などでの荷役作業の軽減や荷物を扱いやすくするために荷物をパレット(輸送・物流用に使用する、スノコ状または薄い板状の台)にまとめて載せ、運搬時にパレットの脚と脚の間にフォークリフトやハンドリフトの爪を差し込んで持ち上げ荷役する方法。パレット1枚で1トンの荷物を一括して荷役することができる。



両側開きコンテナ(UR18A)

コラム

フレッシュ号の運行開始

1999(平成11)年7月、冷蔵・冷凍コンテナを使って、北海道の夏野菜を東京・大阪の大消費地へ運ぶフレッシュ号の第1便が、札幌貨物ターミナル駅を出発した。

このフレッシュ号は、高度な品質保持、輸送コストの削減、さらに鉄道・

船舶を利用した環境にやさしい輸送システムの確立をめざした遠隔産地等一貫低温物流システムの一環として編成された列車である。出発式には、農林水産省や北海道運輸局をはじめ、JR貨物、当社など関係各社から多数の来賓が参列した。当社の冷蔵・冷凍コンテナの貨車への積込作業の後、テープカットが行われ、DF200型ディーゼル

機関車の力強いエンジン音とともに、18両編成のコンテナ列車はゆっくりとホームを離れていった。列車に積載されたコンテナ数は90個。そのうち8割以上の76個(UR67個、UF9個)がJOTマークのコンテナで埋め尽くされ、目の前を通り過ぎる白一色の列車は、参列者および報道関係者などに十分なアピールとなった。



UF15A



UF16A チルド

ユーザーの評判もよく、「清潔感があり食品のイメージアップができる」「野菜の多い土地にはもってこいのコンテナ」といった感想が多く寄せられ、高い評価を得た。

【L字二方開き・チルド帯専用(-5℃~+25℃)冷凍コンテナの新規投入】

当社の冷凍コンテナの性能は、鮮度保持が必須の生鮮野菜や、定温輸送の工業薬品、医薬品に至るまで、幅広いニーズに対応するために-25℃~+25℃の温度帯をカバーしていた。さらに、構造面では集荷配達時の作業で1コンテナを積載したトラックが、バックでコンテナ荷台を冷凍倉庫の扉に密着させる方法だったために、断熱効果の面から扉はすべて「妻側」(背面)の一方開きとしていた。

しかし、近年では生鮮野菜などの大口大量貨物を1回の集配で1台のトラックに複数のコンテナを積載して輸送する需要が伸びてきたことから、当社は1998年に温度帯をチルド帯専用(-5℃~+25℃)としてL字二方開き(背面+側面)とした独自仕様の冷凍コンテナを40個製作し、デザインも従来のストライプから水玉模様に一新して市場に投入した。

第6節

グループ経営の強化

エネックスの発足

特石法の廃止を機に、本格的な自由競争に入った石油元売各社の合理化施策は、精製から物流に至るあらゆるプロセスにわたった。とりわけ物流費の削減は、各社ともコストダウンを最重要課題と位置づけて、物流施設や輸送手段の共同化など、資本や系列の枠組みを越えた提携を強力で推し進めた。石油業界のこうした動向は、当社およびグループ会社のあり方にも大きな決断を迫るものであった。

当社は、石油元売各社の新たな物流政策に柔軟かつ迅速に対応するため、1997(平成9)年12月の取締役会で、札幌石油輸送、東北石油輸送、関東石油輸送および関西石油輸送の自動車会社4社による合併を決定した。4社をそれぞれがもつ特性を生かしながら、グループ各社を一体化して強靱な企業へと再編成し、機動的で効率的な営業体制とローコスト体質を構築することを目指したのである。それは、荷主各社が生き残りをかけた施策を進めるなかで、日本石油輸送グループが、輸送のパートナーとしてさらなる物流効率化を提案できる体制となり、単に規模の拡大だけでなく、より質の高い企業グループとなるための選択であった。

こうして、当社および合併4社の社長で構成する合併準備委員会と、合併実務を担当する専門部会(総務・人事・経理・システム・営業)を設

置いて新会社の設立に向けた準備を行い、翌1998年7月1日、株式会社エネックスが6支店・18営業所・従業員580名の体制で発足した。社名のエネックス(ENEX)は、「社会を支えるエネルギー(ENERGY)を迅速かつ効率的に運ぶ(EXPRESS)」の2つの言葉の頭文字と、未来と可能性を「X」に込めたものである。

グループの総合力を強化

激変する事業環境に対応し、当社がグループ各社の総合力を結集した輸送のトップ集団となるために、グループの連携と総合力の強化は必須だった。そうしたなかでのエネックス誕生は、これまでの日本石油輸送グループの歴史のなかでも特筆すべき改革であり、さらに競争力を高めるためには、経営の意志決定の一層の迅速化と責任体制の明確化、さらにはグループ一体となった機動的な組織体制を整えることが不可欠であった。

[グループ経営会議の新設]

そうしたなかで、2000(平成12)年3月期の有価証券報告書から、連結財務諸表をより重視する構成に変更された。企業グループ全体の戦略を明確化するとともに、グループ各社がもっている経営資産を活用し、グループ全体の適正運営が市場から求められたのである。そのため当社は、2000年4月の組織改革で、グループ全体のマネジメントを効果的に行うため、グループ経営会議を新設した。同会議では、グループ全体にかかわる経営情報の交換、意志決定を全グループ的な視点から議論することにより、グループ全体にかかわる経営戦略や事業戦略などのマネジメントの機能を高めることとした。なお、グループ経営会議の設置にあたって、経営企画室は廃止された。

森田社長は、21世紀を迎えた2001年の年頭挨拶で、今後の経営および企業像を構想するにあたって、当社の原点である安全、サービス、人間尊重の3つの理念にグループ経営を新たに加えたい、と述べた。企業業績がグループ全体の経営成績によって評価される時代にあって、グループ各社がもっている経営資産を活用し、グループ全体の発展を目指す経営がますます重要になっていたのである。

なお、グループ経営会議は、2004年4月にグループ社長会に改称してグループの意思決定機関とし、グループ経営の一層の充実を図った。また、同年4月からはグループ営業部門会議とグループ地域連絡会議を定

コラム

915件のなかから決まった「エネックス」

新会社の社名は、グループ公募で集まった915件もの応募作品から選ばれた。採用となったエネックス(ENEX)の

ほか、ジャパン・エネルギーキャリア・カンパニー、ローラー・トランスポート・ジャパン、JOLEX(ジョレックス、Japan Oil Lorry EXpress)、日本液化エネルギー輸送などいずれも力作揃いで、日本のエネルギー輸送を背負って

いく会社をイメージできるものばかり。応募件数からも新会社への期待の大きさがうかがえた。

候補のなかには「新日本石油輸送」という少し混乱しそうな名前もあった。

期的に開催することとし、グループ間の情報交換と迅速かつ機動的な営業展開の推進体制を強化した。

[管理業務と資金管理のグループ一体化]

①管理業務の統合

当社はグループ経営の強化とグループ全体の管理業務の効率化を図って、2000(平成12)年5月、グループ管理業務統合プロジェクトを設置し、グループ各社からの横断的メンバーによるワーキンググループ(WG)を発足させた。WGの活動は日本石油輸送グループが初めて実施した取り組みとなった。

WG内に総務・人事・経理業務の3チームにおいて、業務統合案作成に向けての具体的な調査・検討・実施計画案作成を担当し、WGは業務統合の目的を次のようにまとめた。

- ①グループ全体の管理部門業務の効率化・コストダウン、人材の有効活用
- ②グループ経営の意思決定の迅速化につながるシステム体系の構築
- ③企業会計制度等の外的要因の変化に柔軟かつ迅速に対応できる業務体制の整備

こうして2001年1月に、まずエネックスと近畿石油輸送の人事業務を、同年4月には両社の総務・経理・情報システムを当社に業務移管し、併せてグループ経営情報の提供を開始したのを手始めに、その後、グループ各社に管理業務の統合を拡大していった。

②資金管理の一体化

月次計算、中間決算、予算策定などの経理業務については、所期の目的どおりに順調な処理が行われたため、2002年4月にグループ資金統合管理を目的に対象グループ会社との極度貸付契約を締結した。これは、厳しい経営環境に対応するために、各社の余剰資金を当社に集中させ、運用・管理を実施し、グループ全体で資金が不足する場合は当社が代表して金融機関から借入を行うとともに、資金不足が予測される会社に当社から貸付を行うなど、適時、貸付・借入・返済が可能な体制とするものであった。これにより、グループ全体での借入コストを低減することができるようになった。

グループ資金統合管理は、初年度の2002年度はエネックス、近畿石油輸送、ニチユ、新潟ペトロサービスの4社との間で締結され、極度貸付契約は、毎年3月の取締役会で見直しを行い、新年度の4月1日から新たに契約を締結する仕組みとした。

さらに、2004年6月にはキャッシュマネジメントシステム(CMS)を導入し、上記の資金調整が日次単位で、かつ自動的に実施できる体制となった。

[近畿石油輸送の全株式取得]

1962(昭和37)年2月に設立した近畿石油輸送(第2章参照)はその後、1977年にもともと自動車輸送を専門に取り扱っていたコスモ石油(当時は丸善石油)からの出資を受け入れて、当社(91.7%)とコスモ石油(8.3%)の

2社が株主となっていた。特石法廃止後の石油業界再編のなかで、コスモ石油が日石三菱(現・ENEOS)と業務提携したため、当社は2000年3月にコスモ石油が所有していた近畿石油輸送の株式を引き受けることとなった。同社の完全子会社化は、エネックスとの連携による自動車輸送の一体運営によって、グループ経営の一層の効率化が期待された。

第7節

環境経営の推進

環境経営に向けたグループの体制強化

持続可能な開発に向けて、企業として積極的に取り組むことを目指して、国際商業会議所(ICC)が、1991(平成3)年に環境管理に重点を置いた「持続可能な開発のための産業界憲章」を提言としてまとめた。さらに同年、持続可能な開発のための経済人会議(BCSD)は、持続可能な技術の推進のためには環境パフォーマンス等の国際規格化が有効であるとして、国際標準化機構(ISO)に対して環境に関する国際規格の策定を要請した。こうした動きを背景として、翌1992年にブラジルのリオデジャネイロで開催された「環境と開発に関する国連会議(地球サミット)^{*1}」を機に、1990年代は地球規模の環境問題に対する国際的な取り組みが大きく進展していくこととなる。

日本では1993年に環境基本法が施行されて環境に関する国の基本的な方向が示され、地球温暖化に対する基本方針として地球温暖化対策推進法が1999年から全面施行された。同時並行的に1997年には「京都議定書」が採択(2005年発効)されて、CO₂など温室効果ガス削減に向けた取り組みが各国で強化されていく。

ISOにおける環境マネジメントシステムの規格化検討は1993年に開始された。英国や欧州連合(EU)で先行していた環境管理に関するスキームなどをベースに検討が進められ、1996年に、企業の環境監査、環境パフォーマンス評価、環境ラベル、製品やサービスに対する環境影響評価など、環境マネジメントを支援するさまざまな手法に関する国際規格としてISO14001(環境ISO)^{*2}の発行が始まった。

当社およびJOTグループ各社は、輸送に携わる企業の社会的使命として、環境に配慮した取り組みを継続して実施してきた。1999年4月には「日本石油輸送グループ環境憲章」および「日本石油グループ環境行動指針」を制定し、同環境憲章の精神に則り、社員の環境問題に対する意識の高揚と環境保全活動の推進を目的に、環境対策推進委員会を設置した。同委員会では、環境憲章とともに、その具体的な行動計画として制定した日本石油輸送環境行動計画に従って、年度目標の達成に向けた具体的諸

*1 地球サミット

地球サミットは、ほぼすべての国連加盟国約180カ国が参加し、100カ国以上の元首または首相が参加するというかつてない大規模な国際会議となった。気候変動枠組条約と生物多様性条約への署名が開始され、「環境と開発に関するリオ宣言」などの文書が合意された。

*2 ISO14001の認証取得状況

日本のISO14001審査登録件数は、2002年8月末に9,929件、翌2003年7月末に1万2,392件と着実なペースで増加した。2003年時点の日本の登録件数は、全世界の約23.1%を占める。次いで2位のスペインが7.4%、3位ドイツ7.1%、4位米国5.8%と続くが、日本の登録件数は突出していた。

活動に取り組んだ。

ISO14001 の認証取得

2000(平成12)年4月、当社はGO-GOプロジェクトを立ち上げ、環境マネジメントシステムISO14001の認証取得を目指して一丸となった取り組みをスタートさせた。前述した環境経営への取り組みを、より実効性を伴う体制として構築することを目指したのである。対象事業所は、本社、関東支店、根岸営業所、メンテナンスセンターの4事業所とした。登録範囲は、石油類・化成品のタンク車・コンテナ鉄道輸送サービスおよび化成品のコンテナ自動車輸送サービスと、タンク車、化成品コンテナ、冷蔵・冷凍コンテナのリース・レンタルサービスであった。GO-GOプロジェクトは、その後、ISO14001の認証取得はコンプライアンス経営の重要な要素として位置づけられたため、2002年4月にコンプライアンス推進プロジェクトに統合された。

2002年9月、当社はISO14001の認証を晴れて取得し、初年度となる2003年度の環境活動として、「電力量の削減、自動車燃費の向上、ペーパーレス」など事務分野での排出物削減の取り組みをスタートさせた。2年目の2003年度以降は、当社の主要な事業活動での環境負荷抑制に向けた取り組みを開始した。鉄道輸送の推進を主軸としたCO₂削減の取り組みと「営業資産廃棄処理基準」に基づく老朽タンク車・コンテナの適正な廃棄処理、「グリーン購入基準」に基づく環境に配慮した製品購入の徹底など、対象事業所が環境目標を設定して具体的な行動を実施した。

なお、2003年4月には環境活動を所管する部署をISO14001推進委員会として独立させ、以後は同委員会のもとで環境活動の展開、認証維持の取り組みを推進した。また、日本石油輸送グループ環境憲章の精神および活動内容は、当社がISO14001認証取得の活動を通じて構築した環境マネジメントシステムのなかに組み込まれた。^{*}

* ISO14001 の認証返上

最初の認証取得から再認証審査、更新を経て12年がたった2014年9月、社員にシステムの運用が浸透し、環境保全の取り組みが定着してシステムが有効に機能していたことなどから、当社はISO14001(2004年版)の認証を返上した。その後は、これまでの活動を基盤に、当社業務に即した環境マネジメントシステムを再構築して積極的な環境保全活動を実施することとし、2015年度から当社の自律的な活動として再スタートを切った。

第8節

経営体質のさらなる強化と 新事業創出への取り組み

組織のフラット化と「JOT グループ」の基盤強化

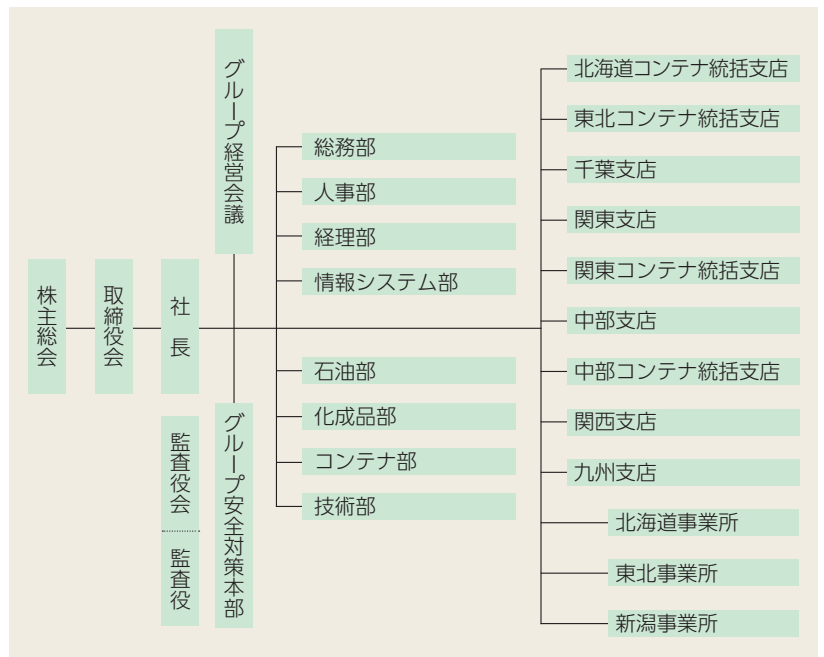
2001(平成13)年4月、当社は本部制を廃止して、業務を8部(石油、化成品、コンテナ、技術、総務、人事、経理、情報システム)に再編成した。経営環境の変化に速やかに対応できるよう、組織をより一層フラット化することが改編の目的であり、同時に担当役員制を導入して経営体制の効率化と弾力化を推し進めることとした。支店組織については、石油営業の効率化を図るため、支店・営業所を一体化した北海道事業所、東北事業所を設置した。また東北支店は、業務実態を反映して東北コンテナ統括支店に改称した。さらに、当社のメンテナンス業務の拠点としての位置づけを明確にするため、川崎サービスセンターをメンテナンスセンターに改称した。

そして同年6月には、森田社長が代表取締役会長に就任し、新たに加門修専務取締役が第7代代表取締役社長に就任する^{*}トップ人事の交代を実施した。C&C活動の推進によって当社を筋肉質な体質に転換させるとともに、特石法廃止による石油業界の再編と合理化への対応やグループ会社の再編を実行し、また新時代に合わせた人事制度の変革を行うなど、経営体質の強化を推し進めた森田前社長に代わって新たに就任した加門社長は、激動する事業環境とグローバル化の進展に対応していくための企業経営のあり方として、次の5点を強調した。

- ①コーポレートガバナンスの強化
- ②資本効率化重視の経営
- ③成果主義による機動的に行動する組織
- ④中核事業をさらに強化するコア・コンピタンスの強化
- ⑤ITの積極的活用による新しいビジネスへの挑戦

*** 加門 修**
 1963年 当社入社
 1989年 取締役就任
 1993年 常務取締役就任
 以後、常務取締役石油部長、同人事部長、同営業本部長兼事業開発グループ部長、同営業本部長、同営業本部長兼コンテナグループ部長を歴任
 1999年 専務取締役就任
 2001年 代表取締役社長就任

図6-3 組織図(2001年4月1日)



新事業開発に向けた取り組み

激しく変動する事業環境にあって、新しい環境に素早くチャレンジし、安定した経営基盤の確立と成長を図るために、当社は戦略的な機能をもった物流企業となることを目指した。2001(平成13)年7月に設置した新市場開発委員会とIT推進委員会は、そうした新しい時代における新規市場開拓の方向性と、新しいビジネスモデルの構築を探ることを活動の目的とした。

新市場開発委員会は、将来の事業基盤拡大に向けて、当社業務の周辺における新商品の開発、新事業創造の可能性を調査、研究し、当社が生き残るために何をすべきかの方策を研究するとともに、消費者ニーズの変化と変貌を続ける市場について、需要の流れ、物流の流れ、技術の流れの変化を調査し、新たな市場の開拓を探ることが活動の使命であった。翌2002年4月1日を答申の目標とし、新規事業の開発や現事業の改善による伸長をテーマに、企業の合併や買収等も含めた広範囲な検討が重ねられた。

一方、IT推進委員会では、さらなるITの活用とコア・コンピタンスの強化により、新しいビジネスモデルを確立して情報集約型物流企業となるための方向性を探った。他企業のIT活用事例や取引先システムとの連携を研究したうえで、ITを活用した新しい商品・サービスの提供や業務プロセス改革による効率化等の施策案を2002年2月末までにとりまとめることとし、新市場開発委員会での成果とともに、次の事業開発プロジェクトに引き継いだ。

事業開発プロジェクトの立ち上げ

2002(平成14)年4月、新市場開発委員会とIT推進委員会の活動成果を継承する形で事業開発プロジェクトが立ち上がった。活動の目標をコアビジネスの創造とし、当社およびグループのコア・コンピタンス(企業活動の中核をなす「強み」)の再検証をふまえて、新たな柱となる新規事業の提案、既存事業の分析、過去の事業開発テーマの再検討について取り組んだ。

同プロジェクトは1年間の活動の結果、新エネルギーへの取り組みについて一つの方向性を見いだすことができ、これらの成果をふまえて、2003年4月に活動を事業開発推進委員会に引き継いで解散した。提案されたテーマはそれぞれワーキングチームをつくって対応することとなった。

同プロジェクトで提案され委員会に引き継がれたテーマのうち、中国国内の潤滑油元請輸送に関しては、初期段階から化成品部とプロジェクトチーム合同で具体的な検討を開始するとともに、2003年4月から翌年9月までの1年半にわたり、現地に社員を派遣して実現に向けて中国の物流調査を行っている。結果的に、当輸送は費用対効果の面から実現に至らなかったものの、調査によって得られた現地の各種規制に対する知見は、の

ちの海外展開における判断に生かされることとなった(第8章参照)。

コーポレートガバナンスの強化

2000年代に入って、企業倫理の腐敗ともいえるべき事件や事故が国内外で相次ぎ、社会的制裁を受けるほどに深刻化^{*}した。コーポレートガバナンス(企業統治)が企業の最重要課題として認識されるようになり、コンプライアンス(法令遵守)の重大さを喚起させるとともに、事故に関しても、その予防措置やリスク対応が企業の死命を制するとの認識が広がった。企業不祥事の発生は、経営者や従業員のモラルの脆弱さや企業風土がその遠因にあることが多く、ステークホルダーに対する説明責任や透明性・公正性が信頼性の回復・確立に欠かせないものとなった。

また、1990年代後半以降のインターネットの発展と普及によって、一般の人びとの情報発信が容易になり、インターネット上の「世論」に対しても企業はより正確で迅速な説明責任に留意することが必要となった。さらに、企業活動がグローバル化した結果、その巨大な力に対する危惧の念と監視の眼も強まってきた。株主の国際化も進み、説明責任への要請が強まった。こうしたさまざまな変化を背景として、コンプライアンス経営によるリスク管理が企業価値の向上に重要な役割を果たすと考えられるようになったのである。

[コンプライアンス推進プロジェクトの設置]

2002(平成14)年4月、当社は従来から検討を進めていたコンプライアンス経営の確立に向けて、前述の事業開発プロジェクト設立と同時にコンプライアンス推進プロジェクトを新設した。当社およびグループ各社を取りまく環境が厳しさを増すなかで、顧客に信頼され発展・成長し続けるために、販売の強化、顧客ニーズに対する迅速な対応を進めるとともに、社会的な責任としてのコンプライアンスの徹底へ向けた取り組みを、機動的に展開する体制を整える必要があった。

同プロジェクトは、信頼される企業、信頼を裏切らない企業をテーマに、リスク管理およびコンプライアンス体制の推進、ISO14001の認証取得(前述)と維持管理、コーポレートガバナンスの調査、研究などについて、活動を推進した。

活動は1年間に及び、リスク管理の推進やISO14001の認証取得など、所期の目標を達成したことから、翌2003年4月に同プロジェクトは解散し、業務は総務部に移管された。以後は、総務部がコンプライアンス委員会やISO14001推進委員会等の事務局となっており、JOTグループ一体となったコンプライアンス体制の推進と環境保全活動の充実を図っていくこととした。

[日本石油輸送(JOT)グループ倫理憲章の制定]

コンプライアンス推進プロジェクトを設置して、コンプライアンス体制の構築に努めてきた当社は、2003(平成15)年3月、当社およびJOTグループのコンプライアンス経営に対する方針を、「日本石油輸送(JOT)グ

* 相次いだ企業の不祥事

米国エネルギー大手による不正会計事件(2001年)や電気通信事業者の粉飾決算事件(2002年)を契機にコーポレートガバナンスが企業の最重要課題として認識されるようになり、国内では大手乳業メーカーによる食中毒事件や食品産地偽装事件、自動車メーカーのリコール隠し、原子力発電所のトラブル隠しなどが相次ぎ、コーポレートガバナンスの重要性が高まった。

グループ倫理憲章」と「日本石油輸送 (JOT) グループ倫理行動基準」として制定し、企業として、また個人として、つねに社会ルールや規範を守り、誠実かつ忠実に行動することを、すべての役員と従業員が共通に認識することを改めて確認した。

さらに、同倫理憲章と倫理行動基準の定着を図って、同年8月、第1回コンプライアンス委員会を開催した。委員会では、コンプライアンスについての①一般的な活動概要、②推進体制の確立、③行動「計画書」作成と実施、④意識の周知徹底(教育とコミュニケーション活動)が話し合われ、10月から具体的な活動を展開することとした。加門社長は委員会での討議に先だつての挨拶で、「“あうん”の呼吸や曖昧さを変え、今までの考え方や成り立ちをもう一度考え直さなければならない」とし、「組織の責任者は今まで以上に社員とのコミュニケーションに留意し、風通しのよい企業風土をつくるのが大切」であり、「企業が存続するには、コンプライアンス活動は必要不可欠であり、定着させることが大切である。自分自身を律していくことを、今まで以上に認識してほしい」と強調した。

翌2004年2月には、当社の非常勤監査役でもある赤井文彌弁護士によるコンプライアンス講演会を開催し、当社グループのコンプライアンス活動への評価や他社事例の紹介、今後のコンプライアンス活動の方向性など、法律家の視点からの考え方・意見に接する機会を設けて、コンプライアンスに対する認識を深めていった。

■ 本社を大崎地区へ移転

事業環境が大きく変わるなかで新生 JOT としての飛躍を目指す当社は、2002 (平成 14) 年 12 月、本社を品川区大崎地区のゲートシティ大崎に移転した。当社は 1958 (昭和 33) 年から 44 年間、丸の内地区に本社事務所を構えていたが、この頃になると同地区はビジネス地区から商業地区へと変貌を見せ始め、また関係先が他の地区へ移転したりして営業面での優位性が低下していた。移転にあたっては、大崎地区のほかにも浜



ゲートシティ大崎

■ コラム

本社が浜松町ではなく大崎になった理由

年の瀬も迫った2002年12月、当社は45年もの長きにわたって住み慣れた丸の内から品川区のゲートシティ大崎に引っ越した。当初、本社の移転先はほぼ浜松町地区に決定していた。それが変更になったのは、総務部長のある「趣味」が大きく影響した。

かつて営業部門に在籍していた総務

部長は当時、浜松町地区を訪れる機会が多く、内陸に比べて海風が強いため、雨の日にずぶ濡れになった経験があったことから、ひそかに浜松町移転案の再検討を始めた。そんななか、賃貸料金が比較的に手頃であったゲートシティ大崎が候補として浮上し、下見に訪れた。駅から至近だったことと交通アクセスのよさという好条件もあったが、当日地下フロアで行われていたジャズのライブ演奏が部長の背中を押

したという。部長は大のジャズファンだったのである。部長はさっそく社内の説得に奔走した(もちろんジャズのことには触れず……)。最終的にゲートシティ大崎に決定したのは交通アクセスのよさが評価されたのももちろんだが、部長がジャズのライブ演奏に遭遇していなければ、あるいは本社は浜松町だったかもしれない。

松町地区も候補にあがったが、利便性と経費削減の面などから大崎に決定したのだった。

大崎駅は従来のJR山手線に加えて、東京臨海高速鉄道りんかい線の延伸開業、埼京線の延長と湘南新宿ラインの運行開始により、川崎、大宮、お台場、新木場、横浜など首都圏の主要都市方面へのアクセスが飛躍的に向上した。また、ツインタワーのゲートシティ大崎は、ビル内には銀行、郵便局、クリニックのほか、珈琲店、飲食店、スーパーマーケットなどが入って1つの街を形成している利便性ととも、セキュリティ体制も万全であった。

第9節

確固たる事業基盤の確立

日本石油輸送から「JOT」へ

新体制発足から6カ月と間もない2002(平成14)年の年頭挨拶で、加門社長は「21世紀は日本石油輸送からJOTへ」として、企業が維持、発展していくためには、外に対しては環境問題に配慮し、内にあるのは従業員一人ひとりが自己研鑽に励み、これまでとは違った意識で物事に取り組むことが重要であり、これまでの日本石油輸送のよき伝統を継承しつつ、さらなる発展を実現し、「新生JOTとして確固たる基盤を確立」していこうと呼びかけた。

事業基盤確立の一步として、既存事業の改善と輸送拡大に向けた諸施策、従業員の自己研鑽の一助とすべく意識改革に取り組んだ。

化成品業務の効率化

タンクコンテナの需要拡大とともに、化成品部門では1997(平成9)年にオフコンを活用して、業務の効率化に着手した。さらに、2004年には基幹系システムを再構築してリース・収入計上システムを稼働させた。

また、同年5月には、20ftタンクコンテナとタンクローリーによる日本ゼオンのラテックス複合一貫輸送業務(第5章参照)を対象とした、本格的な管理業務システムが稼働した。同輸送業務はスタートしてから15年が経過していたが、同システムの導入によって、元請輸送管理業務における負担を軽減し、作業の効率化に貢献することはもちろん、最終的には請求・支払業務まで一貫して行うことができるようになった。

元請輸送は、顧客からの輸送オーダーに対し、オーダー管理や輸送手配、輸送費用の支払いを当社が顧客に代わって一括して行うもので、顧客でも積載品や向け先、輸送手段が複数にわたる場合がある。さらに月

間のオーダー数が数百件に上ることがあった。このような複雑多岐にわたるオーダーを、従来は手作業で処理していたために、1日の業務の大半を費やすこともあった。そうした作業の改善策として、オーダーFAXのパソコン画面上からの自動送信や、収入・支出の集計や荷主別輸送実績の集計処理が自動的に行われるようになった。最終的に請求・支払業務まで一貫して行うことにより、実際の輸送回数に応じた正確な金額の請求・支払いが可能になった。また、データを元に各種の実績帳票も出力可能となり、営業成績の集計の効率化にも寄与した。

このような業務効率化や営業努力によって、ISOタンクコンテナは本格投入から5年目となる2002年に保有個数が700個を突破したのちも販売は好調に推移し、2004年にはついに1,000個に達して、化成品部門の主軸として成長した。

[LNG 鉄道輸送の拡大]

LNGは従来、地方都市のガス会社向け都市ガス原料が主な用途であったが、2000年代に入ると、石油燃料よりもCO₂の排出の少ないクリーンエネルギーであることが評価され、LNGへの燃料転換を促進する企業が増えていった。この背景には、2003(平成15)年10月に甲府向け輸送がパイプライン供給に移行したことや、地球温暖化防止策として環境対策に取り組む企業に対する国の支援が手厚くなったことなどがあげられる。こうした動向を受けて、LNG需要は急激に拡大していった。これにより輸送に対する荷主のニーズも多様化し、これまでの安定供給第一に加えて、輸送コストの低減や、供給エリアの拡大に伴う長距離輸送に対応したコンテナ導入などさまざまなサービス提供を求められることが多くなっていった。

2000年3月に北陸エリアで始まったLNGコンテナによる鉄道輸送は、その後、2003年10月には苫小牧勇払地区で操業開始した国内初の国産天然ガス液化プラントから旭川向けの鉄道輸送(苫小牧貨物駅-北旭川駅)が開始され、11月には苫小牧貨物駅-新富士駅(現・釧路貨物駅)間の輸送が相次いで始まった。さらに、2004年11月には大阪エリアのLNGタンクコンテナ鉄道輸送が姫路貨物駅-富山貨物駅間で開始され、その結果、LNG輸送は、鉄道、自動車を併せて化成品輸送部門の収入の3割を占めるまでに成長した。

鉄道輸送を開始してから4年目の2004年8月26日早朝、金沢貨物ターミナル駅構内においてLNGがタンクコンテナの計器室から漏洩する事故が発生した。現地では輸送を担当していた協力会社の乗務員が計装配管部からの漏洩を確認し、液面計元バルブを締めることで小規模な漏洩にとどめることができた^{*}。発生の原因は、振動によって液面計の計装配管にひびが入ったことによるものだった。当社はメーカーとともに設計変更を行い、定期的なチェックとメンテナンスを実施して、その後、同様の事故は発生していない。

* 再発防止に向けた対策

当社は、荷主、コンテナメーカーへの連絡を行うとともに、当時の管轄部署であった化成品部、技術部と現地人員が現場に急行し、状況把握と事後処理等の対応を行った。その後、当社はJR貨物、コンテナメーカーとともに、同型コンテナに振動計器等を装着して走行させるなど早期の原因究明を行い、再発防止に向けた対策を実施している。

冷蔵、冷凍コンテナの新規投入、機能強化

[20ft レンタル冷凍コンテナの登場]

当社は毎年、12ft 冷凍コンテナの増備を重ねてきながら、さらなるコンテナ営業基盤の拡充を図るべく、2001(平成13)年7月には、大型化へのニーズの高まりに対応し、20ft 冷凍コンテナ10個を投入し、レンタル運用を開始した。

[遠隔温度監視システムの導入]

冷凍コンテナの主要ユーザーである食品業界では、2000年代初めに集団食中毒や食肉偽装問題など不祥事が頻発したことから、品質管理体制の強化が急務となり、生産・販売のみならず流通場面においても厳しい安全管理体制の構築が求められた。当時の定温輸送市場では、すでにトラックをはじめ、一部の鉄道コンテナでもGPS等を利用した運行や温度監視システムの導入が進んでおり、そうした頻発する不祥事への対策としてさらに普及していくことが想定された。

そこで当社は、積載品の品質管理を徹底することが荷主からの信頼性向上を図るうえで不可欠と考え、遠隔温度監視システムを導入することとした。そして2002年10月、コンテナ部はレンタル運用中の冷凍コンテナ6個に同システムを導入して2004年まで試験運用を実施し、2004年以降に建造された冷凍コンテナに標準装備とした。

同システムは、コンテナに搭載した専用の端末装置によって、インターネットを介してPCや携帯電話からコンテナごとのリアルタイムな状況の監視および遠隔操作を行うことができた。あらかじめ設定した温度からの乖離(温度異常)や冷凍機の不具合(機械異常)等、端末装置が異常を検知した際にはシステムからの電子メールでの通報機能によって迅速な対応を取ることが可能であった。

[31ft ウィング・冷凍コンテナの新規開発]

2003年8月に31ft ウィングコンテナが完成し、最初の31ft ウィングコンテナは大手食品メーカーの製品(加工食品類)輸送用にレンタルすることとなって、東京貨物ターミナル駅から大阪貨物ターミナル駅および福岡貨物ターミナル駅への輸送に投入された。同年11月には31ft 冷凍コンテナも完成している。

この両コンテナの開発は、国土交通省が幹線貨物輸送をトラックから大量輸送機関である鉄道や船舶に転換することで環境保全を図るモータリシフト(後述)への取り組みの一環として、2002年度から荷主・物流事業者が協力して取り組む「環境負荷の小さい物流体系の構築を目指す実証実験^{*}」への助成制度を開始し、コンテナ部がこの実証実験に応募したことが発端となっている。当社は、荷主各社とともに大型特殊コンテナ(31ft ウィングコンテナと31ft 冷凍コンテナ)を開発してトラック輸送から鉄道輸送へシフトする実証実験を3件申請し、認定を受けた。



UF15A



31ft ウィングコンテナ

^{*} 環境負荷の小さい物流体系の構築を目指す実証実験

2002年度は7件(うちトラックから鉄道輸送に切り替えた実証実験は4件)、2003年度は36件(うち同様に鉄道輸送の実証実験は30件)が認定され、この実証実験制度が荷主や物流事業者から急速に脚光を浴びるようになった。

認定条件は、長距離トラックから鉄道輸送へのシフトには、輸送コストが同等以下であること、同等の数量を積むことができること、なおかつ同様の荷役作業ができることなどが必須条件であった。

当初、同コンテナには愛称はなかったが、扉を開放した形があたかも鳥が翼を開いて大空に羽ばたこうとしている姿に似ていることからウィングコンテナと命名し、アルミボディには翼をイメージした3本ラインをデザインした。ウィング形式は、パレット貨物を大量かつスピーディに積み込めるため、陸上用トラックでは数年前から主流になりつつあったもので、コンテナでの実用化は業界初となるものであった。

[新型冷凍コンテナ(UF16A)の投入]

当社は1990年に12ft 冷凍コンテナの運用を開始して以来、UF15A(−25℃~+25℃、妻扉開閉)とUF16A チルド(−5℃~+25℃、L字二方開き)の2タイプによるラインアップだったが、UF15Aは冷凍機能に重点をおいたため妻扉開閉で庫内容積もやや狭く、またUF16A チルドは庫内容積があるものの冷凍品のオーダーには対応できないなど、それぞれの弱点があった。

そのため、2004年6月、14年間の運用実績と運用経験から、オールラウンドプレーヤーとして究極の冷凍コンテナと呼ぶにふさわしい新型冷凍コンテナ UF16A を誕生させた。

このコンテナは、性能面ではUF16A チルドと同等の庫内容積とL字二方開きの扉をもち、さらにUF15Aと同様に−25℃~+25℃までの幅広い温度管理を可能とすることで、当社が取り扱っていたあらゆる冷凍コンテナ貨物のすべてに対応できるものであった。外観には当社レンタルコンテナでは初めてとなるシロクマとヒグマのキャラクターをあしらった(コラム参照)。

[背高冷蔵コンテナ(UR20A)の投入]

当社の冷蔵コンテナは、20数年間の歩みのなかで、UR1(15m³)をベースに、UR4(16m³)、UR17A(17m³)、UR18A(18m³)と、つねに時代のニーズを先取る形で容積をアップしてきたが、2004年6月に投入したUR20Aは、それまでの単なる容積増量ではなく、同年3月の道路交通法の改正によって、道路法に定める道路管理者指定道路を通行する車両の高さの最高限度が3.8mから4.1mに改正されたことに即応して、全高



UF16A

コラム

「究極」の愛称が決定

究極の冷凍コンテナであるUF16Aの妻面と側面には、特製のシロクマとヒグマをキャラクターにしたステッカーが貼られている。このキャラクターはすでにコンテナ部門のユニフォームの背中にも誇らしげに描かれ

ていたが、2004年12月に「−25℃と+25℃ 2匹のクマ」として商標登録したことから、翌年10月にこの2匹のキャラクターのニックネームを社内募集したところ、28件の応募があり、コンビ名は「Jベアーズ」、シロクマは「レイ(冷)ちゃん」、ヒグマは「ダン(暖)ちゃん」と命名されることになった。



「Jベアーズ」のマーク

を従来の2,500mmから2,600mmへと引き上げることで容積を増量させた背高冷蔵コンテナであった。

菓子類や葉物野菜などの嵩高軽量品ユーザーのニーズにも十分に対応できるようになり、積載品によっては従来のコンテナと同運賃でより多く運べるため、実質的なコストダウンとなった。反面、背高のために、積載可能な貨車がコキ100系のみであり、集荷配達用トラックも低床シャーシが必須で、指定道路を通行して集荷配達を行わなければならなかった。そのため、効率的な運用ルートを立案して積極的な販売活動を行うとともに、増え続けるパレット荷役に対応したコンテナの開発を続け、2005年6月に、UR20A(両側開き)を開発し、繁忙期の夏期に向けて100個投入した。

[UR19Aの登場]

UR20Aの投入と同時期に、同形式の設計を生かしつつ、外寸法を100mm低く、内容積を19m³に抑え、積載時の制限や集荷・配達の際の制限に対応した両側開きタイプのUR19Aも投入した。このコンテナは、前後に通風装置を装備して、タマネギやスイカなど通気性を必要とする荷物の積載も可能となっている。

自己研鑽による事業基盤の強化

事業基盤強化のもう一つの側面である自己研鑽に関連した取り組みとして、2003(平成15)年11月、日頃第一線において顧客と接している支店、営業所の従業員が3回に分かれて本社に集まり、経営幹部と直接対話する形式で、「100人が語る JOT イノベーション」を開催した。

同会は2005年まで実施され、JOTの現状と今後の目指す方向の共有化、コンテナ部門における現状の課題と問題点、将来施策と方向性およびJOTグループの将来像など多彩なテーマが議論された。

社会情勢や価値観、人びとの意識・考え、そして当社を取りまく事業環境が大きく変化していく時代にあって、経営者だけでなく、従業員一人ひとりに、会社を変えていこうとする提案とそれぞれの意識の変革(イノベーション)を求めるといふ所期の目的を達成することができた。



背高コンテナ(UR20A、両側開き)



背高コンテナ(UR20A、L字二方開き)

*** 背高コンテナの貨車積載制限**
2018年3月のJRダイヤ改正をもって、背高コンテナを積載できない貨車はすべて運用を終了した。そのため、JR貨物の列車輸送区間において背高コンテナの使用制限はない。



UR19A(両側開き)

第10節

環境負荷低減への取り組み

*1 当社レンタルコンテナの環境保全への寄与度

2002年度のレンタルコンテナ総発送個数約49万5,000個(積載量247万6,000トン)に対して、同量の荷物をトラックで輸送した場合のCO₂排出量では約89万6,000トンの削減効果がある。これは、トラック貨物をコンテナに誘致するたびに、5t積コンテナ1個につき、タンク車15両分の二酸化炭素を削減することと同等となる。



ステッカー

*2 モーダルシフト

モーダルシフトは、幹線貨物輸送をトラックから大量輸送機関である鉄道や船舶に転換し、鉄道・船舶輸送とトラック輸送を機動的に組み合わせる輸送(複合一貫輸送)を表す和製英語。1981年に省エネルギー対策として初めて登場し、その後、1991年に物流業の労働者不足問題への対応策として運輸省(現・国土交通省)が改めて推進を表明した(第5章参照)。1997年に採択された京都議定書が2005年2月に発効する前に、2001年7月6日に閣議決定された「新総合物流施策大綱」で、政府は地球温暖化問題への対応として、①輸送機関単体での燃費面での性能向上、②車両の大型化、情報化・共同化などトラック輸送の効率化の促進、③鉄道の輸送力増強・所要時間の短縮、④環境負荷の少ない大量輸送機関である鉄道貨物輸送や内航海運の活用を推進することを打ち出した。2002年3月には、「地球温暖化対策推進大綱」で各分野におけるCO₂排出量削減目標を定めた。このとき、物流分野での目標として、2010年までに440万トン削減することとされた。

*3 グリーン経営認証

グリーン経営認証は、公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団が認証機関となり、「グリーン経営推進マニュアル」に基づく事業者の環境改善の努力を客観的に証明し公表することにより、取り組み意欲の向上を図り、併せて認証事業者に対する社会または利用者の理解と協力を得て、運輸業界における環境負荷の低減につなげるための制度。トラック事業は2003年10月1日から認証開始した。

レンタルコンテナの環境アピール

当社は2002(平成14)年、本社・関東支店・根岸営業所・川崎メンテナンスセンターの各事業所を対象として環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得し、翌年4月からは各事業部門での環境活動を本格的に開始した(後述)。コンテナ部では、レンタルコンテナの使用を通じた鉄道輸送へのモーダルシフト推進による輸送時の環境負荷低減を目指した。この取り組みを社外へのアピールの一環として、レンタルコンテナにステッカーを貼付することとした。ステッカーの内容は社内公募し、クリーンな物流手段であることを表現することを基本に、

- ・地球環境の保全が、特に21世紀に入り世界共通のテーマとなってクローズアップされている
- ・鉄道輸送へのモーダルシフトはCO₂削減への有効手段のひとつであり、当社はそのコンテナをレンタル・リースすることによりこれをサポートしている

などを満たし、当社の業務と姿勢を適切に表す表記として、「環境世紀をサポートします ~Clean Logistics~」に決定した。このステッカーは、2003年度の新造コンテナと既存運用コンテナの一部、合計約1,100個に貼付された。

CO₂削減への取り組み

CO₂削減に向けた取り組みとして、国土交通省ではモーダルシフトを推進することを表明したが、当社は前述したように、国交省の2003年度の「環境負荷の小さい物流体系の構築を目指す実証実験」で補助制度対象事業への認定を受け、2003(平成15)年8月に31ftウィングコンテナを、同年11月に31ft冷凍コンテナをそれぞれ完成させた。

また、同年9月には、社団法人日本物流団体連合会が創設した「モーダルシフト取り組み優良事業者公表制度」に応募した結果、対象事業者として公表された。これは、2002年(1月~12月)の幹線輸送における評価対象比率(総輸送量に対する鉄道・海運の輸送重量)が40%以上の事業者として認定されたもので、当社は石油輸送重量6,586,204トンのうち、鉄道と海運の輸送重量の合計が6,521,525トンで99.0%であった。

一方、近畿石油輸送では、2003年11月、環境保全に向けた取り組みを明確にし、かつ、事故撲滅、顧客からの信頼、従業員の士気向上のため、グリーン経営認証取得に向けた活動を開始した。活動にあたっては

まず、環境方針を定めて推進体制を決め、環境関連法令やエコドライブポスターの掲示、アイドリングストップ宣言ステッカーの車両貼付をはじめ、各社独自の基準による点検・整備のための部品交換基準など、認証基準に必要な書類の整備を実施した。その結果、2004年4月に同社の大阪支店と名古屋支店が、JOTグループとして初めてグリーン経営認証登録された。

静脈物流の開始

2003(平成15)年12月、当社のタンクコンテナを利用して月間最大500トンの廃アルカリ水溶液の輸送が開始された。同輸送は、埼玉県内で排出される廃液を、処理施設のある秋田県大館市まで輸送するもので、当社初のタンクコンテナリースによる本格的な静脈物流だった。化成品部は、JR貨物の環境事業部と共同で当社コンテナを利用した鉄道輸送を提案し、荷主から低コストで安全輸送であることが評価された。

静脈物流は、消費者からの使用済み製品や返品商品、修理商品を生産者や販売者に送る場合や、産業廃棄物や使用済み製品のリサイクルや適正な処理を行う際の輸送などで、環境保全の面からも注目を集めていた。特に産業廃棄物は扱いを誤ると、法的責任はもちろん社会的な信用を失墜して致命的な事態につながることから、企業にとってその処理と運搬は重要な経営課題となっており、石油化学会社やメーカーでは自社内に環境や産廃問題を扱う専門部署の設置も相次いでいた。

当社が化成品輸送で培ってきたノウハウを生かした静脈物流は、排出事業者が求めるニーズに応えうるものであり、環境に配慮したサービスを行う企業として積極的に事業展開を図っていくこととなった。

第11節

グループのさらなる業容拡大と一体化

当社の事業基盤の強化の取り組みとともに、グループの資産や人的財産、情報等を共同利用もしくは統合することによってグループの総合力を最大限発揮できる、より強靱な企業集団の形成を目指した。

[ニチユの全株式取得]

ニチユは、石油業界の経営合理化の潮流のなかで経営が困難になっていた。そのため、1997(平成9)年11月、中央日石に石油販売部門の事業を譲渡し、機材、保険販売の営業に特化した。その後、2001年9月にニチユの主要な取引先であった当社が、中央日石と日商石油販売が保有するニチユの全株式(中央日石51%、日商石油販売5%)を取得して当社の完全子会社とした。

[ニュージェイズの発足]

石油化学業界においても物流コスト低減が急務となっており、当社は取引企業からのコスト低減に向けた協力要請に応える形で、輸送を担う新会社を組織した。これは当社が過去に長年にわたってラテックスのタンク車輸送に携わった大手化学会社の物流関連会社が、自動車輸送と自動車整備のアウトソーシングを決定したことを受けて、当社が2001年2月に同物流関連会社に当社の鉄道輸送とエネックスの全国営業拠点網を十分に活用したラテックス輸送効率化の提案を行い、同年8月に採用が決定したものである。当社とエネックスは業務を担う新会社設立準備のため、エネックス中部支店四日市営業所に設置したEOC準備室^{*1}とともに諸課題の協議と解決にあたり、2003年3月に、近畿石油輸送の子会社である東海ツバメサービスの事業免許を継承、同社を改組する形で株式会社ニュージェイズ^{*2}を設立した。ニュージェイズ(New J's)の社名には「JOTの新しい物流を担う会社」とのコンセプトが込められた。

[共栄企業の全株式取得]

関東甲信越を中心に石油製品や化成品のタンクローリー輸送を行ってきた共栄企業(現・JKトランス)は、石油・石油化学業界の経営合理化への対応に苦慮していた。そのため、事業承継と全株式取得の要請を受けた当社では、共栄企業が主に担当していた新日本石油精製(株)根岸製油所出荷製品の輸送業務^{*3}は当社グループの業容拡大に不可欠と判断し、2004年3月に株式を取得して同社を完全子会社とした。共栄企業がエネックスを中心とした当社グループの自動車輸送の一翼を担うことにより、グループの総合力強化を図ったものであった。

[CGC・極液の吸収合併]

極液(1967年設立)は、首都圏を中心に関東一円で液化ガス(LNG、LPG、液化酸素、液化窒素、液化アルゴンなど)の自動車輸送を行っていたが、物流コスト低減や輸送量の増加に伴う継続的な設備投資への対応が必要となることから、2004年10月に当社の完全子会社となっていた。

コールドガス・キャリアー(CGIC、1991年設立、第5章参照)東京・神奈川を中心にLNG輸送業務に従事してきたが、経営の効率化を図るため、2005年4月に全株式を当社が取得して完全子会社とした。

さらに2005年7月に極液とCGICの2社をエネックスが吸収合併して、高圧ガス輸送事業の基盤強化と収益の安定化を図った。

JOTグループとしての安全活動の強化

2004(平成16)年4月、当社はグループ環境安全室を新設し、グループレベルでの安全推進活動と当社の環境マネジメントシステム活動の一層の推進を図った。前年にコンプライアンス推進プロジェクトを設置して、グループ一体となった体制の構築を目指した活動に続くもので、定例での会議体としてグループ安全会議を開催し、グループ全体での安全

*1 EOC 準備室

名称は「Establishment of a Company」の頭文字を取ったもの。

*2 ニュージェイズ設立時の概要

事業目的 ラテックス等の貨物自動車輸送
運送事業・貨物運送取扱事業および自動車整備事業、その他付帯事業

資本金 4,800万円

出資 当社42%、エネックス58%

本社 三重県四日市市(エネックス四日市営業所内)

事業所(整備工場) 三重県三重郡楠町

*3 新日本石油精製(株)根岸製油所出荷製品の輸送業務

エネックスは当時、同製油所出荷製品の輸送を担当していなかった。

意識の向上と強化を目指した。

また、JOTグループ共通の安全意識の基軸となる「安全を仕事の中心に～SAFETY 1st～」をグループ統一スローガンとして定めるとともに、グループ安全マークを一新した。日頃から「安全を仕事の中心に」を掲げるJOTグループにとって事故防止は最重要テーマである。「SAFETY 1st」を中央にあしらった新安全マークは、これまで添付していたタンクローリーのほかに、新たに当社のコンテナや連絡車、ヘルメットにも貼付することとし、日常業務のなかでの安全喚起に役立った。

さらに2004年度から、夏季と冬季にJOTグループの安全強化月間を設け、JOTグループとしての連帯感を強めるとともに、安全意識の高揚をこれまで以上に図っていくこととした。特に冬季の強化月間には、安全意識の向上を目的にグループ統一安全標語を募集し、そのなかから最優秀作品を選び、JOTグループ統一の安全標語として各事務所に掲示している。

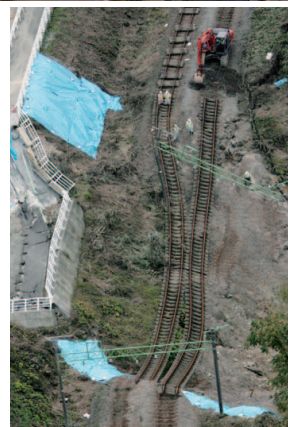
新潟県中越地震へのグループ一丸となった対応

2004(平成16)年10月23日に発生した新潟県中越地震は、震源の深さ13キロの直下型地震で、阪神・淡路大震災以来の最大震度7(M6.8)を記録した。また、M6を超える規模の大きな余震が複数回発生し、群発地震的な様相を呈した。

上越新幹線では線路や橋脚が破壊され、トンネルの路盤が盛り上がるなどの被害が発生したほか、走行中のとき325号が脱線した。新幹線の営業運転中の脱線事故は開業以来初となるものだった。また在来線でも路盤の崩壊など甚大な被害を受けた。特に上越線は貨物列車(首都圏-新潟・秋田・北陸方面の幹線)の重要路線であるが、上越新幹線と並列する震源地付近で路盤の崩落や土砂崩れなどにより寸断された。寸断中は、信越本線・越後線などを利用した迂回列車が、翌2005年3月まで運転された。

当社の金沢地区向けLNGタンクコンテナは、金沢貨物ターミナル駅からの返送列車が発災時にはすでに新潟貨物ターミナル駅に到着しており、貨物列車が運休となっても陸送による緊急対応が可能な状況であった。そこで当社は、荷主を含む各関係先との打合せを行い、エネックスおよび金沢地区の輸送会社の協力のもと、タンクコンテナおよびタンクローリーでの陸送を迅速に再開することができた。また、折しも11月からLNGタンクコンテナ鉄道輸送を開始する予定だった富山向け輸送は、輸送の当初から非常時の態勢でスタートしたが、エネックスをはじめ現地の輸送会社と非常時を想定した輸送スキームを事前に構築していたこともあり、安全・安定輸送を継続することができた。

LNG輸送は、輸送できるトレーラーの数に限りがあるうえ、LNGタン



新潟県中越地震で被災した交通インフラ(上から、陥没して大きく崩れた関越自動車道、脱線した上越新幹線「とき325号」、枕木をぶら下げたまま宙に浮いた上越線の線路)

クコンテナは運用間隔が開くとタンク内部の圧力が上昇してしまうことから、適度な間隔でのローテーションが必要になる。また、陸送がいつまで続くかわからない状況のなかで長距離運転を行う乗務員の苦労を考慮することも求められた。そのため配車繰りやコンテナ運用には、事務所担当者も非常に苦心した。携帯電話基地局が、震源地だった中越地方周辺で設備損壊や長期停電などがあって機能が停止し広範囲で通信不能となるなか、情報収集・輸送障害への対応には、鉄道電話とともに数少ない通信手段となった電子メールを活用し、この難局を乗り切った。