

# 第7章

## CSR経営の推進とグループ力の強化

2005年～2011年 [平成17年～平成23年]

2000年代初頭のITバブル崩壊による不況と米国同時多発テロを機に世界的に経済活動が停滞するなかで後退した日本経済は、その後、緩やかな景気回復を続けた。2005(平成17)年頃から始まった円安ドル高を背景に、成長著しいBRICsやVISTAなど新興国向けの輸出が拡大し、製造業を中心に業績が拡大したが、その反面、内需は弱く、賃金が抑制されて雇用者所得が伸びなかったことなどから、好景気の実感は乏しいものであった。

一方、経済のグローバル化とITの応用に伴う金融工学の発達によって、米国を中心に金融市場が拡大したが、2007年のサブプライム・ローン問題の顕在化や、翌2008年の大手投資銀行の破綻によって国際的に金融危機が広がり、世界最大の自動車メーカーGM社が経営破綻するなど経済危機は世界恐慌の様相を呈した(リーマンショック)。これによって急速な円高が進んだことから、輸出産業を中心に日本経済は大きく落ち込んで再び低迷し、2010年頃には「失われた20年」と呼ばれるようになった。

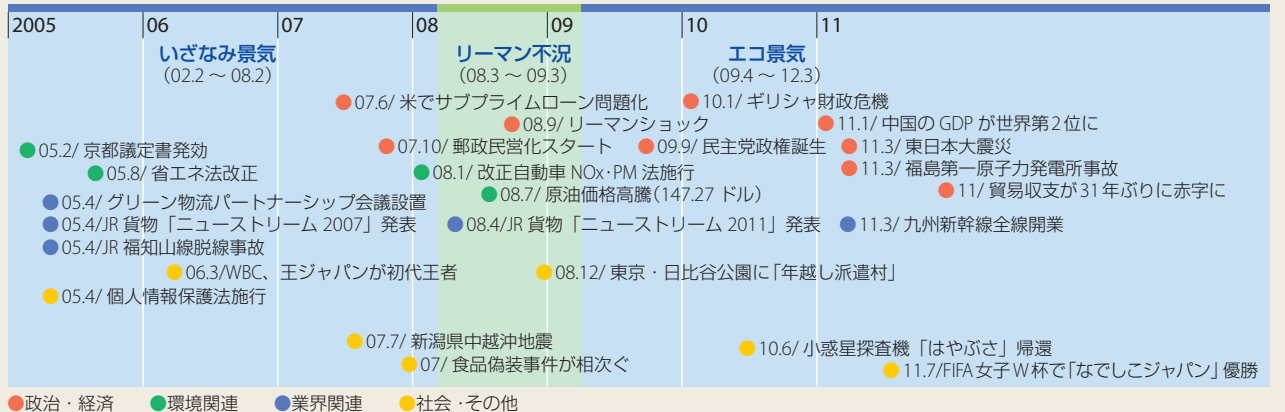
この間、原材料価格の高騰や海外経済の減速など不透明感が高まるなかで、石油製品は価格の高騰や地球

環境保全の観点から消費量が減少し、エネルギー消費構造の転換が進んだ。石油製品の長期的な需要減少と規制緩和による競争激化で、国内の石油精製・元売各社では、製油所の統廃合や物流の合理化をはじめ、既存事業の選択と集中による事業再編が進められた。また、物流業界では国内貨物輸送量の減少が続くなど、当社を取りまく経営環境は厳しさを増した。

こうした環境下、当社は2005年に加門修社長が会長に就任し、栗本透エネックス社長が新社長となるトップ交代人事を行い、鉄道輸送と自動車輸送の両事業を組み合わせた総合的な輸送サービスを提供する物流事業者としてグループ経営体制の強化を図った。また、CSR経営を推進するとともに、顧客のニーズに対応した営業体制の構築やグループ間の連携強化、グループ全般にわたる業務の効率化・経費削減等にも継続的に取り組んだ。

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、震災直後の被災地域への緊急石油輸送に協力するなど、一日も早い復興に向けて尽力した。それは図らずも、当社のなかに脈々と生き続ける社是「奉仕こそ我が務め」の精神の実践でもあった。

この時代の主な出来事(2005年～2011年)



### \*1 BRICs と VISTA

BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)、VISTA(ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン)

### \*2 失われた20年

バブル崩壊後の1990年代初頭から続いた、日本の経済成長が停滞した約20年を指す。

## 第 1 節

# グループ経営基盤の強化と CSR 経営の推進

### 経営体制の変更

創立60周年を翌年にひかえた2005(平成17)年6月、当社は、加門修社長の代表取締役会長就任と栗本透<sup>\*</sup>エネックス社長の第8代代表取締役社長就任による新体制をスタートさせた。「お客さまに可愛がられる素晴らしい会社」を目指して経営の先頭に立ってきた加門新会長は、就任にあたって、「バブル崩壊の後遺症の残る2001年にグループの生き残りを託され、以来今日までグループの総合力を発揮することを共有価値として取り組んできた。皆さんの努力により、JOT グループはニュージェイズ、共栄企業、極液並びに CGC が新たに加わり、業容は拡大しつつある。これからの JOT グループ経営には栗本新社長のような鉄道事業および自動車事業の両方に精通し、さらなる業容拡大に対応できる知力と体力、お客様、従業員から愛されるリーダーが必要である」と述べた。

栗本社長は、当社在任中は人事部門を中心に経営企画等の管理部門全般に携わり、2000年以降はエネックスをはじめグループ各社の社長を兼務するなど、自動車輸送事業の業容拡大に取り組んだ。栗本新社長は就任にあたり、「来年(2006年)3月に創立60周年を迎えるにあたって、さらなる発展に向けて、企業の社会的責任(CSR)、企業活動のさらなる活性化、グループの再編統合という重要な課題に取り組むことで、進むべき方向を検討しなければならない。今こそそれを具体化する助走期間と位置づけ、『明るく、前向きに、そして闊達に!』をモットーに先頭に立って進んでいく」との決意を語った。

厳しい経営環境が続くなかで、当社グループは鉄道輸送事業、自動車輸送事業の両部門の有機的な結合により、グループとしての総合力を発揮し、グループ経営基盤のいっそうの強化に取り組むべく、新たな方向へ舵を切ったのである。

### CSR 推進室の設置と CSR 経営の6 テーマ

2000年代に入って、環境問題や人権に対する関心の高まりや、相次ぐ企業の不祥事から企業の社会的責任(CSR:Corporate Social Responsibility)とそのあり方が厳しく問われるようになった。「物流を通じた高品質なサービスの提供」という企業方針のもと、石油という社会の基盤を支えるきわめて公共性の高い製品の輸送を担う当社では、コンプライアンス、安全、環境保全および品質管理の4 テーマを CSR 推進の重要課題として

#### \* 栗本 透

1966年 当社入社  
1991年 取締役人事部長  
1995年 取締役横浜支店長  
1996年 常務取締役経営企画室長兼管理本部長  
2000年 エネックス代表取締役社長就任  
2002年 コールドガス・キャリアー社長兼務  
2003年 ニュージェイズ社長兼務  
2004年 共栄企業(現 JK トランス)社長兼務  
2004年 極液社長兼務  
2005年 当社代表取締役社長就任

位置づけ、なかでもコンプライアンスに関しては、すでに2002(平成14)年5月にコンプライアンス推進チームを発足させて本格的な活動を開始し、翌2003年3月には「日本石油輸送(JOT)グループ倫理憲章」「同倫理行動基準」を制定して、意識の定着を図ってきた。

さらに2005年4月、JOT グループ全体での取り組みをより強力で進めるために、社長直属の組織として、CSR 活動の企画、調整、チェックを行う CSR 推進室を設置した。同時に、グループベースでの CSR 活動を推進するためにグループ社長会の機能の一つとしてグループ CSR 委員会を、また当社での活動推進を担う CSR 委員会をそれぞれ設置した。同委員会の設置は、CSR を積極的に推進することで、株主、顧客、従業員などすべてのステークホルダーや社会からの信頼を確実にすることを目的としたもので、これを機に、従来から取り組んできた4テーマに、人間尊重と社会貢献を加えた6テーマでの活動を展開した。

当社およびグループ社員に対しては、冊子「一人ひとりから、はじめよう。企業の社会的責任 CSR GUIDE」の配布やグループニュース『アンサンプル』の活用、Lotus Notes 内に CSR ステーションの設置、CSR 教育の実施などを通じて意識の浸透を図った。また、2006年7月には『CSR 報告書2006』を最初の年次報告として発行したほか、同年12月には当社のホームページに CSR サイトを開設するなど、JOT グループにおける CSR の考え方や取り組みを幅広くステークホルダーに開示することとした。

### 内部統制システムの構築と内部監査室の設置

CSR 経営への認識の高まりとともに、コンプライアンスを基本とするコーポレート・ガバナンスの構築についても、企業の重要な責務として注目されるようになった。2004(平成16)年から2005年にかけては、国内においても企業の有価証券報告書虚偽記載や粉飾決算などが相次いだことを受けて、日本の商法が大きく改正され、2005年に会社法が制定された。また2006年6月には金融市場をとりまく環境変化に対応するため、証券取引法が改正された(2007年9月、金融商品取引法に名称を改正)。これによって、上場企業には2008年度以降、財務報告に関する内部統制の評価を行ったことを記載する内部統制報告書を有価証券報告書とともに提出することが義務づけられた。

当社では、2006年4月に内部統制システム構築プロジェクトと内部統制システム推進チームを設置し、外部コンサルタントの支援も得ながら、財務報告に関する内部統制システムの整備を開始した。そして同年7月から9月にかけて JOT 石油部門の業務プロセスの文書化<sup>\*1</sup>を先行して行い、翌2007年度からは内部統制の評価対象範囲内の文書化<sup>\*2</sup>へと拡大した。その過程で、業務の進め方が各店所により異なる点が多かったため、システム化とその運用には、できる限り全社で統一した形が望ましいと判断し、システムの確立を進めた。その後2008年4月に、当社は社長直属の

#### \*1 内部統制システム

会社における財務報告が、法令等に当たって適正に作成されているかをチェックする体制のこと。

#### \*2 業務プロセスの文書化

業務の手順について、①手順を整理・明確化、②業務内での誤謬・不正のリスクを明確化してその発生の防止を図る、③業務改善や共通化・効率化を目的としてマニュアル化を行うため、当社では3種類の文書(業務記述書、フローチャート、リスクコントロールマトリクス(RCM))を「3点セット」として作成した。

#### \* 内部監査

文書化されたものが適切であるかどうか、また文書化された業務の流れどおりに仕事が行われているかどうか等を、定められた基準に基づき評価すること。

機関として内部監査室を設置し、財務報告に係る内部統制制度への対応を強化していくこととした。具体的には、内部統制システムが有効に機能しているかを内部監査による社内評価の実施をはじめ、監査法人による外部監査への支援、内部統制報告書の作成などに取り組んでいった。

社内評価の実施にあたっては内部監査室が事務局となり、JOTおよびエネックスの本社各部から年度ごとに内部統制評価員を選出した内部統制評価チームを組織し、継続実施している。

### コンプライアンスの徹底

当社は、企業活動におけるリスクの発生を予防し、万一の発生に備えて、リスク要因を抽出して要因分析を行い、予防・改善策を策定するなど、コンプライアンスの徹底に向けたさまざまな取り組みを推し進めるとともに、研修時にコンプライアンス委員長によるコンプライアンス講話を継続的に実施して意識の啓発と浸透に努めた。

情報化社会の進展に伴い、個人情報の保護については、2005(平成17)年4月に「個人情報保護規程」を制定し、7月には同規程に基づく具体的な取り扱いを定めた「個人情報取扱要領」「従業員情報取扱要領」の運用を開始した。

さらに、2006年4月、公益通報者保護法の施行に伴い、「内部通報(ヘルプライン)規程」を制定して社内に相談・通報の窓口を設け、JOTグループのコンプライアンス体制を強化した。ヘルプラインはその後、2014年1月に、当社の顧問弁護士事務所を外部通報窓口として追加し、体制を拡充した。

### 安全活動の推進

公共性の高い石油製品の輸送を担うJOTグループでは、「安全を仕事の中心に～Safety 1st～」を統一安全スローガンとして、安全を最優先に業務を推進している。1992(平成4)年度から安全活動の全国展開と安全意識の共有化を図って全国安全委員会を本社で開催し、各支店・事業所における事故事例の傾向分析や原因検証、前年度の活動計画に対する実施状況、当年度の活動計画、安全確保に向けた各所の重点施策を検討した。また、2000年度から実施している全国安全パトロールでは、社内の安全活動として、担当者が毎年全国の支店・事業所を訪れてチェックの共有化と標準化を図り、労働災害や事務ミスが発生防止に努めた。さらに、安全に対する企業風土の醸成や、安全意識を浸透させる一環として、2007年度から、グループ安全対策本部と各社の安全事務局がグループ各社の車庫を往訪するグループ外部監査を導入した。決められたルール・手順の徹底を図り、事故防止のために事務チェックを行って安全レベルの向上を図る取り組みで、2011年度に安全外部監査と名称を変更してからも継続的に実施されている。

外部監査のほかに、2008年度からは車庫業務ワークショップを実施して、各車庫における安全性の維持・向上を図った。



荷卸訓練(2016年、ニュージェイズにて)

活動推進体制に関しては、2006年4月には、グループベースでの安全活動を推進してきたグループ環境安全室(2004年設置)の機能を強化して、事業継続計画(BCP)の策定・管理に関する業務も所管することとし、名称もグループ環境安全部に変更、危機管理体制のいっそうの充実を図った。同部では、2008年4月に累次の自然災害や感染症などを教訓に、事業継続計画(BCP)を策定するなどBCP体制を強化した。

#### 〔飲酒運転防止への取り組み〕

2006年に福岡県で発生した飲酒運転事故を機に、飲酒運転に対する社会の問題意識が高まった。これを受けて、当社では2008年度から飲酒運転撲滅のために、「飲酒運転をしない・させない・許さない」の決意表明を安全ポスターに社員が全員署名する安全宣言の実施や、ハンドルキーパー運動<sup>\*1</sup>への取り組みを通じて、安全意識の共有化と浸透を図った。

2009年6月の全国安全委員会において、CSR推進室から「社会的責任の大きい飲酒運転の根絶を図るため、連絡車使用前のアルコールチェッカーを活用した厳格な管理環境の整備が重要であり、ルールを明文化して運用を図るべき」との意見が出され、同委員会での議論を踏まえ、業務用連絡車を保有する各店所にアルコールチェッカーを配備するとともに、「業務用連絡車運行管理基準」を見直し、運用を徹底している。

グループ各社では、点呼時の健康状態確認として、飲酒の状況を含めアルコールチェックをすでに実施していた。その後、前述の飲酒運転事故をはじめ飲酒による事故が多発してきたことにより、事業用自動車の飲酒運転根絶を目的に、貨物自動車運送事業輸送安全規則が改正され、2011年5月1日からアルコール検知器の使用が義務づけられた。この改正に適合する検知器の導入等の対応を進め、現在に至っている。

### 品質管理活動の全社展開

2006(平成18)年4月に品質管理委員会を設置して、顧客へのサービス内容、品質マネジメントシステムの有効性を審議し、品質管理活動の継続的な改善を図った。同委員会では、品質経営者、品質管理責任者、登録部店の部長、支店長で構成する「経営者による見直し会議」を設置し、当社容器のメンテナンス品質向上、輸送品質の向上および食品輸送の調査・研究など、年度ごとに活動テーマを設定してサービスの品質向上に努めた。品質経営者は、品質マネジメントシステムの最高責任者として組織運営にあたり、責任と権限を明確に定めて組織全体に周知徹底した。

日常業務では、ISO9001を取得した化成品部門が実施していた品質管理活動の全社的な展開を推し進めた。石油部門では年1回のタンク車自主点検により消耗品のメンテナンスを実施し、化成品部門では、国際海上危険物規程(IMDGコード)に基づく2.5年ごとのISOタンクコンテナ定期点検の完全実施を目指した。またコンテナ部門では、12ft冷蔵・冷凍コンテナの洗浄・再塗装<sup>\*2</sup>等のコンテナ美化に積極的に取り組んだ。



車両点検訓練(2016年、エネックス上越営業所にて)

#### \*1 ハンドルキーパー運動

一般財団法人全日本安全運転協会が推奨する運動。自動車で飲食店に行く際、仲間同士で飲酒しない人を「ハンドルキーパー」として決め、その人が仲間を自宅まで送る役となって、飲酒運転を防止する。

#### \*2 コンテナの洗浄・再塗装

コンテナの洗浄・再塗装では、グループの内製化の取り組みも行っている。

・エネックス

12ft 冷蔵コンテナおよび30ft 有蓋コンテナの洗浄(2014年～)

・ニュージェイズ

12ft 冷蔵コンテナの再塗装(2009年～)

## 人間尊重の実践

当社は「人を大切にする企業」として、従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい職場を確保し、ゆとりと豊かさを実現するための活動を展開した。

### 【個の尊重による人権意識の確立】

当社は、一人ひとりの基本的な権利の尊重に加えて、コンプライアンスの徹底による人権意識の啓発活動を推進した。2006(平成18)年度からは全従業員を対象とする「人権に関する意識・実態調査」を実施して、社内におけるハラスメントの有無を調査するとともに、ハラスメントに対する会社の方針を改めて従業員に周知し、ビデオ視聴などによる意識の向上を図った。

### 【働きやすくいきいきとした職場環境を目指して】

2000年代を迎えて大きな転換期を迎えた物流業界では、顧客の物流の諸問題をより積極的に解決し、新たな輸送手段・方法を提案する自発的な対応能力が求められた。加えて、団塊世代に代表されるベテラン社員の大量退職という構造的な問題に対応した人材育成や、ワークライフバランスに向けた取り組みなどを通じて働きやすい職場環境づくりを行うことが、企業活動における重要な課題となった。

2008年4月から、育児休職から復職後に1日最大2時間勤務時間を短縮できる育児短時間勤務制度を導入した。また、年間総労働時間は1,800時間を目標として、時間外労働の削減、有給休暇取得の促進を進めた結果、年間総労働時間は、2006年度1,837時間から2011年度1,820時間へと減少、有給休暇取得率は、2006年度52.0%から2011年度59.5%へと増加した。

一方、次代を担う若手・中堅社員の早期育成と、従業員全体の専門能力を高めるために、OJT、OFF-JT、自己啓発支援を有機的に組み合わせた研修プログラムを実施した。集合型研修としては、マネジメント研修、管理者研修、中堅社員スキルアップ研修、営業力向上研修、新入社員研修を毎年実施するとともに、通信教育の受講を支援して自己啓発を促した。

## 環境保全へ向けた取り組みの強化

2005(平成17)年の京都議定書<sup>\*1</sup>の発効を一つの契機として、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)削減を軸とする環境負荷低減・環境保全への取り組みが、各国における削減数値目標の設定とともに世界規模で急速に広がった。JOTグループではすでに、1998年に日本石油輸送グループ環境憲章を制定し、翌1999年には環境対策推進委員会を設置して、ISO14001の認証取得や、モーダルシフトの推進、資源の効率的かつ循環的使用、省エネルギー化等に取り組み、CO<sub>2</sub>の削減による地球温暖化の防止、生態系の保全活動の実施など、地道な活動を展開してきた。

### 【環境負荷低減に向けた活動】

国土交通省が推進したエコレールマーク事業は、もともと陸上輸送のな

#### \*1 京都議定書

1997年12月に京都市の国立京都国際会館で開かれた第3回気候変動枠組条約締約国会議(地球温暖化防止京都会議)で採択された、気候変動枠組条約に関する議定書。

#### \*2 エコレールマーク事業

運営者は、社団法人鉄道貨物協会内のエコレールマーク事務局。同事務局では、エコレールマークの適正な運営のため、諮問機関として学識経験者、行政、物流関係者から構成されるエコレールマーク運営・審査委員会を設けている。認定基準は、500km以上の陸上貨物輸送のうち15%(数量または数量×距離の比率)以上鉄道を利用している企業、もしくは数量で年間1万5,000t以上または、数量×距離で年間1,500万tキロ以上の輸送に鉄道を利用している企業となっている。

かでは環境負荷が少ない輸送手段である鉄道貨物輸送の認知度を高め、一般消費者と企業が環境負荷低減へ向けて一体となった取り組みを行う土壌を形成することを目的としたもので、2005年5月から運用がスタートした。

当社は2006年2月、鉄道輸送用コンテナを保有する事業者として全国で初めて、エコレールマーク協賛企業に認定された。これによって、当社は「環境にやさしい鉄道貨物輸送に取り組んでいる企業」として、コンテナをはじめ名刺、パンフレット、ウェブサイト、広告などでエコレールマークの表示が可能となった。また、2008年には鉄道タンク車輸送においてシェア約50%の新日本石油(現・ENEOS)が石油業界として初のエコレールマーク取組企業の認定を受けたことから、当社が新日本石油向けに運用しているタンク車全343両へのエコレールマーク貼付を行った。

さらに2008年度には、グリーン物流パートナーシップ会議<sup>\*1</sup>が推進するCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを普及・拡大するプロジェクトに参画した。従来はトラックで輸送していた工業用ゴム製品を鉄道にモダリティシフトすることで環境負荷の低減を目指したもので、荷主を含めた5社連携による取り組みの一環として、当社は新たに20ft有蓋コンテナを投入した。

#### [森林保全活動への参加]

当社は、環境負荷の少ない鉄道輸送を担う企業の社会貢献のあるべき姿として、社員が直接活動に参加できるような取り組みを模索するなか、神奈川県が主催する森林再生パートナー制度<sup>\*2</sup>の存在を知り、2011年3月からこの活動に参加している。この制度は水源地域の森林を健康で活力ある状態に保ち、次世代に引き継いでいくために、神奈川県が、県民・企業・団体の参加と協力を得ながら水源の森林づくりを推進するために設けた取り組みの一つである(2021年8月1日現在、32の企業・団体が参加)。

この制度では森林を整備するための寄付だけでなく、参加企業・団体にて、間伐、下草刈り、枝打ち等の森林を保全する活動を自らが体験し、森林のはたらきやその重要な役割に関する理解を深めるプログラムもあり、JOTグループの従業員やその家族が同プログラムを利用し、森林保全活動に参加している。また、10ヘクタール程度の森林に名称を付与(ネーミングライツ森林)することができ、神奈川県愛甲郡清川村の森林を「日本石油輸送の森」と名づけた。参加当初から10年間での標準的なCO<sub>2</sub>吸収量は494tと見積もられているが、2021年以降も制度参加協定を結び、継続的な支援を行っている。

#### 企業市民の一員として

当社は、よき企業市民の一員として社会との調和を図り、豊かな社会を実現するために、人・施設・技術・ノウハウなどの社内資源を有効に活用し、継続性に重点をおいた社会貢献活動を展開している。

1980年代から、学童を交通事故から守る黄色い帽子を寄贈する活動を継続して行っているほか、1991(平成3)年からは、社会的ニーズが高い盲



タンク車に貼付されたエコレールマーク

**\*1 グリーン物流パートナーシップ会議**  
2004年12月、日本物流団体連合会、経済産業省、国土交通省等の協力で発足。荷主と物流事業者の連携・協働(パートナーシップ)による物流分野の地球温暖化対策への取り組みへの支援と、普及・拡大を目的として運営されている。

**\*2 森林再生パートナー制度**  
近年の神奈川県では、林業の衰退により、水源地の森の手入れが行き届かずに荒廃し、森林のもつ水源かん養等の公益的機能の低下が懸念される状況にあった。この打開策として同県では、1997年から水源の森林づくり事業を開始し、手入れ不足の森の間伐、枝打ちなどの作業を進めていた。事業と並行して同県では、水源の森林づくりへの県民、企業・団体のさまざまな参加協力の仕組みを検討し、1998年から参加協力のモデルケースを実践。これを踏まえて翌1999年から森林再生パートナー制度が本格的にスタートした。



「日本石油輸送の森」の看板



森林保全活動の様子(2018年)

導犬の育成・訓練・歩行指導を行う公益財団法人アイメイト協会への支援を開始した。地域貢献活動としては、本社近隣の日黒川沿い歩道での月2回の清掃活動や各支店でも近隣道路の清掃や、毎年7月に本社近隣の小学校で開催される品川区民まつりに社員ボランティアとして参加している。特に2006年には、当社の冷蔵コンテナと冷凍コンテナで北海道の天然雪を校庭に運び込み、社員ボランティアがさっぽろ雪まつり顔負けの雪像や巨大滑り台をつくって、子どもたちに真夏の雪遊びをプレゼントした。

## 「キラリ JOT 新時代プロジェクト」と CSR 経営の深化

2008(平成20)年4月、新たな委員会組織としてキラリ JOT 新時代プロジェクトを立ち上げた。同プロジェクトは、「JOT の未来のために」をテーマに据え、JOT はどうあるべきか、いま何が必要かなどについて多様な観点から自由に議論し、提案を導くことを目的とした。全従業員を対象とした公募によって集まった39名のメンバーが未来商品開発研究所と JOT ブランド向上委員会の2つのチームに分かれて、6月から活動をスタートした。

未来商品開発研究所では、輸送容器の開発や新しい輸送形態・品目等のビジネスモデルの検討を目的とし、JOT ブランド向上委員会は、2016年(創立70周年)をターゲットとして、JOT の「ブランド」を多角的に検討して自社の強み、企業文化および問題点と、他企業のブランドに関する調査研究を行った。

1年後の2009年3月には両チームそろって年度活動報告を行っている。JOT ブランド向上推進会議がまとめた提言は、当社に長い間受け継がれてきた社風を継承し連帯感の高揚を図るために、①企業理念のさらなる共有化と、②認知度が低下している社是・社訓の再確認の必要性を再確認し、CSR 経営をさらに深化させようというものであった。1952(昭和27)年に定めた「奉仕こそ我が務め」の社是の精神<sup>\*</sup>は、当社における CSR の根幹(企業は単に利潤を追求するだけでなく、企業活動が社会へ与える影響に責任をもち、社会の持続的発展に寄与すること)に共通するものであり、2003年に制定された「日本石油輸送グループ倫理憲章」にも受け継がれている。提言は、改めて社是の精神に立ち返り、JOT ブランド構築の支柱としてとらえ直そうというもので、のちに2011年4月に制定される「JOT グループ・ミッション」(第6節参照)につながっていくことになる。

一方、未来商品開発研究所からは、トレーラーリース開発、広告事業開発、新規容器開発および Air & Rail プロジェクトの検討班から調査検討報告が行われた。こうした新事業に向けた取り組みは、新規事業開発プロジェクト(第6節参照)へと引き継がれていった。

### \* 社是の精神

社是には式守輝之助第2代社長の、次のような高い職業倫理が込められている(第1章参照)。

- ・企業は単に利潤を追求するだけでなく、職業を通じて社会に奉仕するという高い理想を掲げるべき
- ・高い理想と経営理念に支えられた企業こそ発展を許されるべき



## 第2節

# 石油タンク車輸送における 新たな動きへの対応

### タンク車出荷の再開

2006(平成18)年、ジャパンエナジー(現・ENEOS)から、同社の出荷体制見直しによって極東石油工業千葉製油所(KPI、現・大阪国際石油精製千葉製油所)からのタンク車出荷を再開したいとの検討要請があった。

再開検討にあたり、当社は他製油所の実態研究から、効率的なタンク車積場・側線の設計等のハード面、入換方法、積込作業のマニュアル整備等のソフト面の両面にわたって検証を行うとともに、より柔軟な石油供給体制の構築に努めた。この取り組みは2年に及んだが、2008年12月、KPIからのタンク車出荷が再開された。

なお、出荷再開の2カ月前の10月に、当社では25年ぶりとなる新たな石油営業拠点として甲子<sup>きのえね</sup>営業所を開設した。

### 在日米軍向けタンク車のリース契約締結

2009(平成21)年4月、在日米軍横田基地向けのジェット燃料輸送に供するタンク車を投入した。それまでタンク車をリースしていた物流企業の車両が老朽化したことから、米軍から公募があり、入札の結果、当社が新規に受注した。

当社タンク車の導入方法に関しては、交渉の結果、リースはまず36t積タンク車からスタートし、長期契約を前提に新造45t積タンク車を順次投入する2段階方式となり、2013年以後は45t積タンク車48両体制となり今日に至っている。初の在日米軍との契約であったことから、特に36t積タンク車の投入にあたっては内部塗装の再整備など品質管理面で十分な体制をとるとともに、英文契約書や品質管理等に対する考え方の摺り合わせに細心の注意を払った。

当社は、このリース契約を受注することで、輸送量の変動に左右されない安定的な収入を確保することができたのである。



米軍向けタンク車には積載品を示す「JP-8」の表記がある

## 第3節

# 新たな化成品輸送と課題への対応

### ISO タンクコンテナ需要の拡大

経済の長期停滞が続くなかで、2000年代に入ると国内貨物輸送量の前年割れが続いていた。しかし化成品輸送は、1990年代後半に本格参入し、以後、ラインアップを拡充した ISO タンクコンテナと LNG 輸送用コンテナを中心に、量の確保と拡大を目指して一層の販売強化に努めた。とくに ISO タンクコンテナは、排ガス規制に対するタンクローリーの代替需要というニーズに応えた11KL、14KLの小容量タイプが順調に販売個数を伸ばした。

### 多様化するニーズに対応した ISO コンテナの受注

ラインアップの拡充だけでは十分に対応できないニーズに対しては、ユーザーとの詳細な打合せを行いながら対応し、毒物積載や臭気抑制が可能な容器等を実現することができた。

#### [毒物輸送用圧延鋼板製20KLタイプ20ft ISO タンクコンテナ]

法改正による容器規制の撤廃も当社の ISO タンクコンテナ営業の追い風となった。

2005(平成17)年7月、「毒物及び劇物取締法」上の毒物輸送用圧延鋼板製 ISO タンクコンテナのリースが成約した。当案件はかねて当社のタンクコンテナによる鉄道輸送を行っていたユーザーが、容量規制の撤廃により、着荷主から輸送容器の大型化の要請を受けたものであった。折しも出発側の貨物駅でトップリフターの大型化が進行していたため、当社からの ISO タンクコンテナ導入による大型化提案が承認され、受注に至ったものであった。

#### [臭気抑制仕様21KLタイプ20ft ISO タンクコンテナの投入]

当該コンテナは、荷役時の上部液出装置からの臭気の抑制が可能な特殊な液出装置の設置スペースを確保する必要があり、顧客が使用していたコンテナと同仕様のを要望されたことから、一般的なコンテナのタンク位置を下方に下げた構造にするなど、CIMC社との打合せを重ねた末、建造投入することができた。

#### [汎用樹脂輸送用20ft内袋式ホッパコンテナの投入]

2005年6月には荷主からのコスト低減要請を受けて、海上輸送用ボックスコンテナの内部に袋体を固定して汎用樹脂を積載する内袋式ホッパコンテナが採用され、大口の受注に至った。



臭気抑制仕様 ISO タンクコンテナ



汎用樹脂輸送用20ft内袋式ホッパコンテナ

## ISO タンクコンテナ購入先の変更

当社はこれまで、顧客ニーズに合致した軽量なビームタイプの防波板付 ISO タンクコンテナ(当社標準仕様)の購入はその製造特許を有する英国 UBHI 社から行ってきた。しかし、世界的な市況の悪化や急激な為替変動、鋼材価格の上昇により購入価格が高騰していたことや、納期が長期化していたこと、さらには同社が特殊仕様の ISO タンクコンテナ製造に特化し、一般的な ISO タンクコンテナから撤退することとなったため、新たな購入先の開拓が急務となっていた。

そこで、新たな購入先としてあがってきたのが中国の CIMC 社 (China International Marine Containers LTD.) であった。同社は、2005(平成17)年度の ISO タンクコンテナ製造実績が6,400個と世界第一位のコンテナメーカーであり、UBHI 社との間の技術提携条件が変更されたため、当社が標準仕様としている軽量な防波板付ビームタイプコンテナの製造が可能となっていた。加えて、大規模製造ラインが新設されたため、納期面でも短縮が期待可能な状況にあった。

当社は調達先の多様化という面からも、同社と当社仕様の ISO タンクコンテナの購入について折衝を開始した。まず初めに技術的評価を見極めるため、21KL タイプを1個試作し、その後、24KL タイプ 20個を同社から追加購入した。さらに2006年7月には現地で実施した技術部と化成品部の完成立ち会いにおいて、同社製の ISO タンクコンテナは防波板の溶接状況も含めて品質を十分に満たしたことから、同年9月より、同社からのコンテナ購入を本格化させていった。

## コンテナ滞留抑制への取り組み

2010(平成22)年、JR 貨物は駅構内に一定期間留置した私有コンテナについて、当社を含めたコンテナ所有者へ課金する方針を打ち出した。これは、同社が会計検査院から用地賃貸料金の適正な収受の一環として駅構内留置コンテナに対する課金徹底の指摘を受け、コンテナ運用管理の適切化を私有コンテナ所有者にも求めたものであった。

これに対して当社は化成品・コンテナ両部門の影響を検討した結果、①今後の鉄道輸送業務の円滑化、②レンタルコンテナの通運各社への使用促進を通じた運用効率向上、③駅構内の長期停泊コンテナ増加に伴うコンテナの駅外排出圧力の軽減、④トップリフター、フォークリフト類での荷役作業の安全性向上などが期待できると判断し、JR 貨物の求めに応じ対応することとした。

ただ、滞留料の負担をめぐって荷主との交渉を要することもあった。また滞留料の導入に伴って、突発的な輸送に対応するために予備でリースしていたコンテナの多くは返還される結果となった。

## 第4節

# 「第4の柱」LNG 輸送体制の整備

### LNG 自動車輸送体制の基盤強化

2005(平成17)年に極液とCGCの2社を吸収合併して、事業基盤を強化したエネックスは、翌2006年4月には、さらに東日本液体物流の株式を取得してグループ会社とした。東日本液体物流は1969(昭和44)年に設立され、新潟、山形、秋田地区で主にLNGや原油の自動車輸送を行ってきた。2006年当時の自動車輸送業界では、環境問題等への対応、物流コスト低減、年々増加する需要に向けた設備投資の継続が求められるなど、厳しい事業環境下にあったため、同社からの事業承継の打診は想定されたものであった。当社グループでは、エネックスと一体化した輸送体制を構築することで、LNG輸送事業のいっそうの発展が期待できると判断し、事業承継を決断した。これによって、自動車と鉄道コンテナを利用した複合一貫輸送とタンクローリーを利用した自動車輸送の両方を提案・実施できる体制が拡充されることとなった。

この体制の拡充により、2006年以降、LNGの鉄道輸送は、北海道では苫小牧から帯広地区、釧路地区、北見地区へ、東北では新潟から青森地区、秋田地区への輸送を開始した。自動車輸送では静岡地区、岐阜・三重地区、千葉・茨城地区で新規輸送を開始した。

### 「第4の柱」LNG部の新設と事業体制の強化

2008(平成20)年4月、当社は、これまで化成品部が担当してきた高圧ガス輸送事業を主管する部署として「LNG部」を新設した。需要の高まりつつあるLNGに特化した部署の設置によって、LNG輸送事業を当社グループの「第4の柱」として育て、より顧客に密着した営業と質の高いサービスを提供する体制の構築を目指した。開設にあたって、栗本社長は「当社グループはエネックス等との連携を深め、お客様に対してさらに上質なサービスの提供や提案を行うことができ、厳しい競争下において当社グループの優位性を向上させることが可能となる」とその役割を強調した。

LNGタンクコンテナを使った鉄道と陸上輸送でサテライト基地への供給を行う複合一貫輸送は、2009年時点で、出荷地は新潟、姫路、苫小牧地区の3カ所、配送先となるサテライト基地は金沢、富山、旭川、帯広、釧路、北見、青森、秋田の8カ所まで拡大し、鉄道輸送用の30ftタンクコンテナも120個を超えた。

また、2008年12月末には、東日本液体物流が同社の新潟支店をエネッ



東日本液体物流が新潟・山形向けの輸送用に新造投入した3両の15.1t積 LNG ローター(2009年11月)  
LNG ローターでは規制緩和と技術革新で大型化が進展し、エネックス袖ヶ浦営業所でも同容量のローラーが既に配属されていた。当車両たちのタンク体にはアニメ・マンガ専門学校の学生がデザインしたイラストがあしらわれており、タンクの巨大さが与える威圧感を和らげている。

クスの関東支店新潟営業所の隣に移転して新車庫を完成させた。エネックスの関東支店新潟営業所と合わせた敷地面積は1万4,232㎡となり、JOTグループ最大規模となった。両社での一体利用を図るとともに、今後の車両の大型化や増車にも対応可能な LNG 輸送の重要な拠点となった。

### 海上輸送用40ft LNG タンクコンテナの投入

2008(平成20)年冬、勇払油ガス田の LNG 生産量低下に伴い、北海道内での供給が逼迫した。厳冬下にあって LNG の供給は、道民の生活に直結する問題であるため、本州から道内各ガス会社への LNG 供給手段の確保が急務となった。

荷主から対応策の検討を依頼された当社は、荷主とともに、監督官庁、容器メーカー等関係各所との打ち合わせの結果、本州から道内への供給手段は海上輸送でしか対応できないことが判明したことから、暫定対策と恒久対策を検討し、実行に移していった。

暫定対策としては、2009年12月、既存の30ft 鉄道輸送用 LNG タンクコンテナを新潟から東京に陸送し、その後、このコンテナを40ft ラックコンテナに積載して東京-北海道間の海上輸送を行った。恒久対策としては、翌2010年12月に海上輸送用40ft LNG タンクコンテナを開発し、管轄官庁、船舶会社との折衝を経て海上輸送を実現した。これらの対応により、仮に北海道内で LNG 供給が逼迫して道民の生活インフラが阻害されるという緊急事態が起こった場合にも、その対策手段をもつことができるようになったのである。



40ft LNG タンクコンテナ

### LNG トレーニングセンターの開設

2011(平成23)年9月、エネックスは千葉県市原市の袖ヶ浦営業所市原車庫に LNG トレーニングセンターを開設した。東北石油輸送が1984(昭和59)年に初めて LNG タンクローラー輸送を開始してから四半世紀が経過し、当社グループの LNG 輸送容器はタンクローラー 200台、タンクコンテナ

150個(2011年3月末現在)と拡大し、高圧ガス輸送事業の中核を担うまでに成長していた。LNG輸送では、その物性面からよりいっそう、安全第一の輸送が求められるため、日常の業務でLNGタンクローリーやタンクコンテナを取り扱う機会が最も多いエネックスが中心となって、「LNGをより安全に安定的に取り扱い、輸送するために、過去のLNGトラブルを教訓とし、総合的教育を行う」施設として同センターが設置された。

同センターには、各バルブのカットモデル等の展示物のほか、LNGローリー機器室の操作シミュレーター、各種訓練用配管を揃え、LNGの物性やタンクローリーの構造等の学習のほか、機器類の操作方法の実習を通じて、事故発生時の対応などを学べるようになっている。さらに業務に携わる社員の職種や経験に応じて繰り返し教育を行うなど、安全推進体制の強化を図っている。また、過去のトラブルを教訓事例として周知徹底することで、LNGをより安全に安定的に取り扱い、輸送することを目指した。

同センターは、2017年4月にエネックス茨城営業所内に移転した。移転前は映像資料等を用いた座学を中心に、事象や現象についての講義や解説を行っていたが、移転後は新たに30ft LNGタンクコンテナの実物カットモデル、LNG流動模型、訓練用配管、液体窒素による冷熱実験などの機材を導入したことで、事象を「目で見て、耳で聴いて、体感する」ことが可能となった。これら機材の充実によって、新人乗務員や事務職を対象とした容器の構造やLNGの性状等の基礎知識教育から、安全弁の作動状況や配管漏洩時の応急処置など非常時の対応を学ぶ中堅・指導者クラスを対象とした実践教育まで、幅広く活用できる施設となった。



操作シミュレーター(市原車庫にて)



LNGタンクコンテナカットモデル



LNG流動模型(積込・荷卸時のLNGの挙動を水を用いて再現)



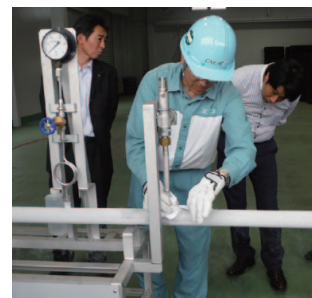
バルブ類漏洩処置訓練



耐冷服と液体窒素を使用した性能実演



液体窒素を使用した漏洩再現



アイシング訓練(濡れたウエスでLNGの漏れを止める応急対応)

## 第5節

# コンテナ運用の高度化とスーパーURの誕生

### IT-FRENS & TRACE システムの稼働とコンテナ管理の高度化

JR貨物では、1994(平成6)年からコンテナ運用のためのシステムFRENS(第6章参照)を運用し、当社も同システムを活用していた。その後、JR貨物は2000年6月から、インターネットなどのIT技術を活用し、FRENSの機能を強化する形で、列車の運行情報およびコンテナの所在・状態管理のリアルタイム化を目指した新しいコンテナ輸送情報システムの開発に着手した。

新しい輸送情報システムはIT-FRENS & TRACE(以下、IT-FRENS)と名づけられ、2005年8月から稼働を開始した。当社では同年11月にユーザIDの交付を受け、利用を開始した。

従来のFRENSは、専用回線に接続した専用端末でのみ利用可能であったため使用できる場所が限られていたが、IT-FRENSはインターネット回線を使用することで、ユーザIDとインターネット回線があればどこでも利用できるようになった。また、FRENSではコンテナの所在が貨物駅の中(駅内)、貨物駅の外(駅外)および列車輸送中の3区分でしか管理されていなかった。IT-FRENSでは、鉄道用コンテナと集配トラックそれぞれに取り付けられたIDタグのコンテナ番号、トラックの車号の記録をGPSを備えたフォークリフトが作業しながら読み取ることにより、コンテナの駅内での詳細な位置情報や、駅外への持ち出し時間がリアルタイムでわかるようになった。

当社では、IT-FRENSを活用することにより、二つの効果が期待された。

#### ①コンテナの運用操配の高度化・効率化

従来の空コンテナ回送などの輸送情報の収集は、鉄道利用の運送事業者との電話連絡であったが、先方の不在などで時間的なロスが生じるケースが多々あった。しかし、IT-FRENSによって、コンテナの輸送列車、貨車の空き状況などの検索・確認がリアルタイムに行え、業務の効率化につながった。

#### ②営業拠点のない駅での停泊管理強化

全国約150のコンテナ取扱駅のうち、当社のコンテナ営業拠点がある貨物駅の停泊管理は、レンタルコンテナシステム(後述)の情報をもとに、随時人員が往訪して行っていた。これに、IT-FRENSによるリアルタイム情報を加えることで、すべてのコンテナ取扱駅における停泊管理が

いっそう緻密になり、「必要なとき、必要なだけ」コンテナをユーザーに提供する体制が整うこととなった。

## レンタルコンテナ運用情報システムの再構築

2005(平成17)年9月、コンテナ部門の基幹システムであるレンタルコンテナ運用情報システムの再構築を実施した。

当システムは、コンテナ部が設置された翌年の1985(昭和60)年にコンテナ運用情報システム(第5章参照)として稼働開始して以降、当社はコンテナ部門の業容拡大と事業環境の変化に応じて、新しい制度への取り組みや、経理システムなど他のシステムとの整合性を保持するために改修を繰り返してきた。しかし稼働から20年を経て、複雑な仕組みとなっていたことから、今後のシステム拡充やメンテナンスの容易性、社内ニーズへの即応性に考慮してシステム全体の見直しを図ったものである。

## スーパー UR の登場

冷蔵、冷凍コンテナは温度管理輸送を担うコンテナ部門にとって「両輪」であり、今日まで、当社は内容積の拡大や扉追加、配置変更、冷蔵コンテナの一部には通風装置、冷凍コンテナの一部には遠隔監視制御装置の装着などの改良を重ね、ユーザーのニーズに応じてきた。その結果、2000年代に入って、冷蔵コンテナ約8,000個、冷凍コンテナ約420個を運用するまでに事業を拡大させることができた。

しかし近年、この両輪の境界が野菜や果実などのチルド品輸送(+5℃~+10℃)の増大によって変化してきた。従来の冷蔵コンテナでは温度管理が十分ではなく、冷凍コンテナではチルド帯商品を運ぶには能力が強すぎたのである。また冷凍コンテナは、調達価格の違いからレンタル料金も冷蔵コンテナに比べて高価で、さらに冷凍機の故障による輸送トラブルといったリスクもあるため、必ずしも冷凍コンテナを必要としないチルド帯商品輸送に向けたコンテナの必要性が高まってきた。

そうしたさまざまな状況を解決するために、コンテナ部は断熱性能を大幅に強化した新たな冷蔵コンテナの開発に取り組むことを決断した。

### [スーパー UR の検討開始と導入]

2007年度から新型冷蔵コンテナの開発が始まった。東急車輛製造(現・総合車両製作所)と共同で「+5℃に予冷された品物を、96時間後に+10℃までの温度上昇に抑えて輸送できるコンテナ」をコンセプトに検討と検証が開始された。そして2008(平成20)年1月の支店長会議で、コンテナ部は開発中の新型コンテナ、スーパー UR 導入に伴うコンテナ事業の将来構想を発表した。一つは断熱性能の高いスーパー UR を開発することにより、従来の冷凍・冷蔵コンテナの2本柱からスーパー UR を加えた3本柱とすること、二つめは冷凍コンテナは3年間で60個新造するものの、通年財源(菓子類、乳製品、化学工業品など)に特化し、季節財源(野菜類、

\*1 96時間  
北海道-鹿児島間の輸送時間に相当。

\*2 スーパー UR の断熱性能  
UR コンテナの2倍~3倍。

\*3 財源  
財源とは積載品を表す用語。通年財源は年間を通じて一定水準の輸送需要がある物品で、季節財源は特定の時期にだけ大量の輸送需要がある物品のこと。



果実類、飲料水など)はスーパー UR へ徐々にシフトすること、三つめは全体の収支の改善<sup>\*</sup>を図る、とするものであった。

同年7月、開発着手から約1年を経て、外観は冷蔵コンテナと変わらないが、断熱性能にすぐれた新コンテナとしてスーパー UR (UR17A)の試作品10個が完成し、北海道・東北地区の野菜業者の協力を得て実運用テストののち、本格運用となった。

スーパー UR はその後、2010年6月に日本物流団体連合会主催の第11回物流環境大賞の物流環境保全活動賞を関連5社とともに受賞した。受賞事由は、冷凍コンテナと同等の輸送品質を確保できる高性能断熱冷蔵コンテナ、スーパー UR をメーカーと共同開発して、東北から九州までの生野菜のトラック輸送を同コンテナの鉄道輸送に転換することで、約600tのCO<sub>2</sub>排出削減に貢献したことであった。同コンテナは、2010年までに250個が建造され、その後も第一線で活躍している。

[スーパー UR 販売拡大への取り組み]

コンテナ部ではスーパー UR への転換を推し進めた。2011年度にはスーパー UR (UR16A)を10個新造した。同コンテナは、保冷性能のさらなる向上を目指して妻扉一方開きとし、遮熱用のロールカーテンを装備し、天井部分に除湿塗料を塗布して結露の発生を防止した。また、床部分に積載品を固定するラッシングリングを装備するなど仕様を充実させ、より一層の輸送品質向上を図った。

同時期には、大型コンテナにおいても12ftタイプと同等の温度維持が可能となったことから、モーダルシフトのさらなる促進のため、31ftスーパー UR を誕生させた。輸送会社とともにセールスを展開した結果、食品や医薬品輸送に使用された。

\* 収支の改善

冷凍コンテナからスーパー UR へのシフトで、冷凍コンテナのランニングコスト(冷凍機の運転に必要な軽油代、メンテナンス費用)等の縮減を図る。



UR17A(L 字二方開き)



UR16A(妻一方開き)



31ft スーパー UR(UR47A)



冷気循環ファン



ドライアイス吊り下げ金具、天井は結露防止のため防湿塗料を塗布



遮熱用ロールカーテン(展開時)



遮熱用ロールカーテン(格納時)

## 冷凍コンテナ市場の縮小と営業体制の再編

### [冷凍機の製造中止]

12 ft 冷凍コンテナについては、当社は2004(平成16)年にL字二方開き全温度帯冷凍コンテナ仕様を確立し、2006年に増備の一時中断はあったもののコンテナ本体を中国製から国産に切り替えて、2007年から再増備を開始した。ところが、その矢先の2008年10月、冷凍機のメーカーから製造取り止めの申し入れがあった。冷凍機の冷媒量を制御するモジュレーション弁を製作している部品メーカーが冷熱関係業務からの撤退を表明し、当該部品の入手ができなくなったため、期日は2009年7月以降の出荷分からということであった。

これに対して、当社ではコンテナ営業方針の変更も含めて検討を行った結果、スーパー UR のテスト輸送が始まって商品化の目途がつつあった時期であったことと、冷凍機の故障による輸送トラブル等が多かったことなどから、新商品としてのスーパー UR の導入を本格化させることとし、2008年11月、全国コンテナ販売会議で2009年以降の冷凍コンテナの新造投入を見合わせることを発表した。

### [地域別営業体制の導入とコンテナ営業拠点の集約]

2009年には、当社同様に鉄道輸送用冷凍コンテナの営業を行っていたヤンマーが、翌2010年3月末での冷凍コンテナ市場からの撤退を発表するに及んで、冷凍貨物の鉄道輸送市場の縮小が鮮明となった。

当社は、市場の縮小とともに冷凍コンテナの点検業務量が減少することと、IT-FRENS の運用が普及するにつれて貨物駅構内の通運営業拠点の縮小と駅近郊の拠点への集約が進行することを見越して、これを営業拠点再編の好機ととらえてコンテナ営業拠点の集約を行うこととした。

2010年4月、支店・営業所と統括支店(コンテナ業務)を機能別に配置していた従来の組織体制を改めて、地域別に再配置する組織改編を実施した。これによって、支店体制は9支店3事業所から6支店1事業所となり、北海道コンテナ統括支店は北海道事業所と統合して北海道支店に、東北コンテナ統括支店は東北事業所と統合して東北支店に、関東コンテナ統

## コラム

### 白一色の冷蔵コンテナ列車が 運んだ「初荷」

JR 常磐線南千住駅の南側にある隅田川駅は、1897(明治30)年に開業した貨物専用駅である。貨物列車の「北の玄関口」とされる同駅の、東京ドーム5個分という広大な敷地を一望できる跨線橋は、貨物列車が行き来するのを間近で見られる人気スポットでもある。2011(平成23)年12月30日20時56分、

その隅田川駅から、当社の冷蔵コンテナ90個を積載して白一色となった臨高速貨第3059列車が、東青森駅に向けて発車した。積荷は清涼飲料水だった。

日本通運が関東地区から青森県内への清涼飲料水の大量輸送にあたって、当社の隅田川営業所に凍結防止用として冷蔵コンテナの供給を要請してきたのは、暮れも押し詰まった12月27日の朝のことだった。コンテナ個数は90個。営業所では、集荷予定の30日まで

の3日間、関東各地から集結手配をとるにおおわらわとなった。ようやく全数の集結が完了したのは、30日当日の朝だった。

こうして予定のコンテナがそろい、定刻に隅田川駅を発車した白い臨時貨物列車は、冬の東北を順調に走行し、翌大晦日の朝には八戸貨物駅に30個、東青森駅に30個のURが到着。清涼飲料水は新年早々、青森県内各地に凍ることなく「初荷」として配達された。

括支店は千葉支店および関東支店と統合して関東支店と改められ、また中部コンテナ統括支店は中部支店と統合した。さらに各地のコンテナ営業センターは、営業所に名称を変え、フレキシブルな営業体制の実現を目指した。

### 次世代コンテナへの取り組み

2010(平成22)年4月、コンテナ部は支店長会議で次世代の冷蔵コンテナ(Next UR)と冷凍コンテナ(Next UF)の開発に取り組むことを発表した。

Next UR は、自重1.8t など仕様における従来の制約を見直し、改めて検討することとした。また、JAXA(宇宙航空開発研究機構)の「はやぶさプロジェクト」に参加して帰還したカプセルの収容コンテナを開発した松田技術研究所(東京都板橋区)と共同開発研究契約を結び、金属製真空断熱パネルの開発とパネルを利用した次世代冷蔵・冷凍コンテナ等の開発の研究を開始した。当社はこれまで、より断熱効果の高いコンテナを車両メーカーとともに開発して市場ニーズに応えてきたが、同研究所との共同研究から、次世代コンテナの実現が期待された。

またNextUF は、冷凍食品をはじめ厳格な定温輸送が求められる需要のなかには、生産中止となる12ft 冷凍コンテナの受け皿としてのスーパー UR ではカバーしきれない面があった。そのため、当社は新たな鉄道輸送用の冷凍コンテナシステムの構築とNext UF の開発をJR貨物に提案し、共同で研究を開始した。2011年からは庫内冷却方式に蓄冷剤を利用して、バッテリー駆動による冷却ファンで定温を維持する方式などを検討した。

一方、大型冷凍コンテナシステムについてもさまざまな検討が重ねられ、冷凍機のコストや信頼性の問題、トラック輸送との競争力などを考慮した結果、海上コンテナの冷凍機を採用するのが最もリスクが少なく合理的であるとの結論に至った。そのためコンテナは、鉄道輸送を前提に、トラックとの競争力を考え30ft 級とすることになった。この開発計画はのちに、2室31ft 冷凍コンテナとマグロ輸送用31ft 冷凍コンテナとして結実することになる(第8章参照)。

## 第6節

# 東日本大震災への対応

### 東日本大震災の発生

2011(平成23)年3月11日午後2時46分、三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の東北地方太平洋沖地震(東日本大震災)が発生した。この地震による各地の震度は、宮城県栗原市の震度7を最大とし、東北、関東の各県で震度6、東京都においても震度5強を記録するなど、激しい揺れとその後に来襲した巨大津波により、北海道から関東に至る広範な地域に大きな被害をもたらした。死者・行方不明者は2万2,303人、負傷者は6,242人、建物被害は全壊12万2,005棟、道路損壊は4,198カ所となった(2021年3月10日現在)。さらに、地震と津波によって、福島第一原子力発電所が全電源喪失に陥り、大量の放射性物質が放出されたことにより広範囲の住民が避難を余儀なくされた。地震と原発事故により、被災地はその後長く苦難が続くこととなった。

鉄道、道路などの交通インフラも各地で損壊による被害が大きく、またガソリンの供給不足も重なって、物流システムも大きな打撃を受けた。鉄道では、各所で土砂崩れ、路盤崩壊、架線切断が発生し、車両の脱線や転覆、駅舎や橋梁の損壊など被害は広範囲に及んだ。東北新幹線は幸い脱線を免れたが、在来線では長い期間、運転再開できない区間が多数発生した。

JR貨物では、地上設備だけでなく、機関車5両、コンテナ車169両、コンテナ約1,200個の大半が修復不能となるなど輸送機材にも大きな被害を受けた。常磐線の浜吉田-山下間で隅田川貨物駅行きの定期貨物列車92列車が津波に襲われ、75個のコンテナを積載した貨車20両のコンテナ車がすべて流出した。また、仙石線貨物支線と石巻港駅でも、ディーゼル機関車や貨車が流され転覆するなど大きな被害を受けた。そのほか、貨物專業の仙台臨海鉄道、福島臨海鉄道、八戸臨海鉄道でも被害が甚大となった。

### 震災とJOTグループ

東京・大崎の本社では、最初の地震から約15分後の午後3時に栗本社長を本部長とする災害対策本部が設置された。同本部の設置は、2008年4月に制定された「地震災害(復旧)対策要領」に基づくものだった。災害対策本部では初期対応として、災害時有線電話および緊急時用衛星携帯電話等を活用して本社、関東地区、東北地区の社員の安否を確認するとともに、被災地区に所在する荷主の被害状況等の把握に努めた。東北支店とは上記の回線により連絡体制を確保し、本社と関東支店勤務者には

#### \* 被災した92列車

92列車は、北海道の札幌貨物ターミナル駅から東京の隅田川貨物駅へ向けて、12の路線を経由し、総延長1,220kmを24時間かけて走るJR貨物の定期貨物列車。2011年3月11日に積載していたコンテナ75個の中身は、紙製品が42個、北海道産のジャガイモ1個、タマネギ4個、米1個などで、中身が無事だった食品は4月に被災地への支援物資として提供された。

交通手段の混乱が予想されたため、早い時点で事務所宿泊を従業員に連絡した。また、従業員・家族の安否確認は、同日夜の時点で津波から避難中だった従業員2名と連絡が取れなかったが、翌12日の午前7時に全員の無事が確認できた。

翌週の3月14日には経営会議メンバーによる打合せを実施し、従業員・家族の被災状況をはじめ、設備等の被害、顧客の被害、JR貨物の輸送障害の状況と仙台地区への支援内容等を確認した。そして翌15日には災害発生の初動段階から復旧段階へと移行させるために、災害対策本部を解散して復旧対策本部を設置した。

この間、被災地区でのガソリン不足の状況や、ガス・水道等ライフラインの被害状況が徐々に明らかになるとともに、JOTグループ各社の協力のもとでのガソリン携行缶、飲料水、カップ麺などの食料品、医薬品、生活用品など支援物資の輸送が13日から始まった。特に新潟から東北支店へは緊急物資輸送のルートとなった。これらの支援物資は、緊急物資の輸送ルートの起点として全国から新潟事業所へ集められ、山形県を經由して被災地区に届けられた。

#### 発災1週間後の緊急石油輸送に協力

石油元売各社も東北・関東地区の製油所や太平洋沿岸の油槽所が、津波や地盤の液状化によって甚大な被害を受けた。JX日鉱日石エネルギー(現・ENEOS)では仙台製油所と傘下の鹿島石油の鹿島製油所が津波により被害を受け、気仙沼や釜石の油槽所ではタンクが津波により倒壊し、流出した。仙台製油所構内に在線していた車両を中心に、当社のタンク車46両も津波により脱線・転覆し、積み込み途中で被災した車両には積載品に着火して炎上した車両もあった。同構内の当社東北支店仙台新港営業所も、津波の被害を受けた。また、コスモ石油千葉製油所の爆発火災事故では、火元のLPGタンク群に隣接していた当社の関東支店五井営業所が火災により全焼した。幸いにして積込準備中であった当社およびOTのタンク車14両に被害はなく、火災鎮火後もしばらく製油所内に留置することとなった。

石油供給基地が甚大な被害を受ける一方で、鉄道網も各所で運行不能



津波の被害を受けた仙台製油所内のタンク車積場



仙台港駅で被災したタキ 1000



仙台新港営業所



火災により全焼した五井営業所建物



五井営業所(内部)



盛岡号



郡山号

となった。石油輸送列車が走行するルートでは、仙台臨海鉄道全線、東北本線の運行がストップした。これにより、日本オilterターミナルの盛岡営業所と郡山営業所の両基地にアクセスするルートが絶たれた。発災直後、石油元売各社は秋田や新潟など日本海側の油槽所から太平洋側に向けてタンクローリーによる配送を開始したが、配送距離が大幅に伸びるとともに、道路網も各所で寸断されていたこともあり、被災地ではガソリンや灯油などの燃料不足が日増しに深刻化した。避難所での生活や、救急車、自衛隊車両、支援物資を輸送する車両などの運行にとって、ガソリンも灯油も必要不可欠なものだった。また、全国的にもガソリンが品薄になるなど大きな混乱が広がった。

こうした状況を打開するために、政府からJX日鉱日石エネルギーとJR貨物に対して石油輸送への強い協力要請があった。通常は、仙台地区の製油所から盛岡貨物ターミナル駅と郡山駅にある備蓄タンクに向けて200km弱の距離を鉄道輸送していたが、仙台地区の製油所が被災したため、横浜市にあるJX日鉱日石エネルギーの根岸製油所から、被害の軽微だった上越線、日本海縦貫線を経由して盛岡・郡山の両基地にタンク車輸送を行うというもので、国鉄時代を通じて、1,000kmを超える距離の石油輸送は初めてとなるものだった。

当社にも直接、国土交通省や資源エネルギー庁から協力要請があり、震災から3日後の3月14日から迂回列車の設定に向けた本格的な調整作業がスタートした。

「被災地へ燃料を！」を合言葉に関係者の懸命な努力が重ねられた結果、盛岡向けの初列車「盛岡1号」が震災発生からわずか1週間後の3月18日に根岸を出発した。また、郡山に向けた迂回列車「郡山号」は、磐越西線の線路修復に時間を要したことから、少し遅れて3月25日からスタートした(図7-2)。

迂回輸送は、東北線の復旧とともに順次終了し、郡山

図7-2 石油輸送迂回列車のルート



向けは4月14日、盛岡向けは4月19日の根岸発をもってそれぞれ終了した。迂回輸送で運ばれた石油は、盛岡向けが1日当たりタンクローリー約70台分、郡山向けは1日当たり約60台分で、両所合計で約5万7,000KL、これは20KL積タンクローリーに換算すると約2,850台に相当した。

根岸製油所から被災地へ向けた輸送は、東北線復旧後も仙台製油所からの出荷が再開する2012年9月7日まで継続した。この間に、盛岡向けに67万3,000KL、郡山向けに35万7,000KL、合計103万KLを輸送し、被災地の復旧の一助となった(表7-1)。

一方、関東甲信越地方でも京浜京葉地区・四日市地区の各製油所から各内陸基地に向けて大規模な復活運転を実施し、供給不安の払拭を図った。特にコスモ石油の四日市製油所からは、被災した同社の千葉製油所の代替基地として毎週末に休日運転と復活運転を行い安定供給に努めた。

### コンテナ部門の被災状況と復旧

JR貨物の石巻港駅、仙台臨海鉄道の仙台港駅および仙台西港駅、福島臨海鉄道の小名浜駅が津波によって被災し、当社コンテナ約130個が流出などの被害に遭った。また、前述したように常磐線を走行中の定期貨物列車92列車の被災では、75個中のコンテナのうち当社のコンテナ15個が列車ごと流出した。福島第一原発付近を通る常磐線では、立ち入り禁止となった半径20km圏内を震災時に走っていた列車はなかったものの、被災状況の確認すらできず復旧の見通しが立たなかった。

寸断された東北線ルートに代わり、被害の少なかった日本海縦貫ルートは3月15日、震災後4日で復旧した。当初は計画停電の影響があったが、鉄道は電力の優先提供措置がとられたことから本州-北海道の迂回ルートが確立して臨時貨物列車が運転されたほか、トラックやフェリーによる代行便も設定された。これにより、被災地への物資の供給はもちろん、被災地を迂回した全国ネットワークも確保された。東北線は被害が大き

表7-1 被災地向け石油輸送数量の推移  
(2010年度～2012年度) (単位:千KL)

年度	根岸-盛岡	根岸-郡山	合計
2010	17	6	23
2011	511	267	778
2012	145	84	229
合計	673	357	1,030

参考:迂回輸送の実施期間  
盛岡向け  
2011年3月18日～2011年4月19日  
郡山向け  
2011年3月25日～2011年4月14日



津波により転覆した92列車に積載されていたURコンテナ

### コラム

#### 希望をはこべ！石油列車！

東日本大震災で孤立した被災地に向けて運転された石油輸送迂回列車を題材とした絵本『はしれディーゼルきかんしゃデーデ』が、2013年に出版された。

主人公の「デーデ」は、普段は貨物列車の走らない、電化されていない磐越西線を走行するために全国からかき集められたディーゼル機関車のひとり。デーデは相棒の「ゴク」と一緒に、生活に必要な燃料をいっぱい積んだ重たいタンク車を10両も引っ張って、目的地の郡山に向けてひた走る。ところが急勾配と積雪のために途中で立ち往生してしまう。しかし、後からきた応援の

機関車「イト」に助けられて、3時間遅れで郡山に無事にたどり着く。そしてみんなが待ちに待った燃料を送り届ける。というのが絵本のあらすじである。

この絵本の元になった、郡山号の初列車が磐越西線を走った日、立ち往生の現場に偶然居合わせた当社社員は、「現場周辺は小雪がちらついていて、レールが濡れており、とてもスリッパしやすい状況であった。強力なDD51型ディーゼル機関車の重連(連結)をもってしても、このコンディションでは石油を満載したタンク車10両・約600トンを引き上げることは難しかったのではないかと。力なく坂の途中で止まるタンク車を目の当たりにして、無事に走り



出せるだろうか」と不安になった。救援機関車が到着して列車が動き出したときは涙が出た」と語っている。

絵本の主人公はタンク車ではないものの、この絵本や迂回列車に関するニュースによって、当社の鉄道輸送が認知されるきっかけにもなった。

かったものの4月17日に仙台貨物ターミナル駅以南で運転が再開され、4月21日には全線復旧となり、同時に貨物列車の運転も再開された。

### 化成品・LNG 部門の対応

石油化学会社も多くが被災し、操業停止、稼働率低下を余儀なくされた。当社では、タンクコンテナとIBCコンテナには被害がなかったものの、ISOコンテナは、大破(修理不能)38個、中破(リペア・要修理対象)29個、津波による流出などによる行方不明コンテナ8個と合計75個が甚大な被害であることが判明し、被災コンテナ積載品の損壊・漏洩による二次災害の危険性を回避すべく、コンテナの回収、修理対応に全力で取り組んだ。

元請輸送では、主力輸送品目であるラテックスが、大手製紙会社の石巻工場で長期間操業が見込めないことから大幅な減送となった。また、発災後は輸送継続を第一に、代替コンテナの投入、日本海側経由での迂回ルート輸送、グループ関係各社の協力による輸送対応を行うとともに、復興に向けた取り組みとして、被災地への飲料水、発電燃料油輸送用としての容器提供などの協力態勢を取った。

一方、LNGコンテナへの被害はなかったものの、鉄道輸送、タンクローリー輸送に影響が生じたLNG部は、貨物列車が不通の間はコンテナ陸送やタンクローリーによる応援輸送を実施し、貨物列車の運行再開後は、納入できなかった約2日分の挽回輸送も含め、通常どおりの積込、発送を実施した。また、タンクローリー輸送では、宮城県沿岸部の出荷基地が津波により出荷不能となったため、通常は出荷していない新潟地区から岩手県の納入先へ応援輸送を行った。

### エネックス、ニュージェイズの状況

エネックスでは東北・関東地区の5つの事業所が被害を受けた。

東北地区では東北支店と八戸営業所が津波で冠水した。事務所の被害もさることながら、駐車中のマイカー28台が流出し、タンクローリーも海水を被って修理不能となった。稼働中の車両では、製油所の火災で1両が焼失、無事だった車両も通行止めによる立ち往生や、運転手の避難で一時的に放置したため、全車両が帰庫するのに数日を要した。

震災当日は、域内すべての事業所が停電した。特に東北支店の停電は



仙台港駅で津波被害を受けたISOコンテナ



津波の被害を受けたエネックス東北支店構内



10日間続いたうえに固定電話も同じ期間不通となったため、情報収集や連絡は困難をきわめた。また、マイカーの流出やガソリン不足により通勤困難となる従業員が続出し、避難所生活を余儀なくされる者もいて、出社人数はまばらだった。

関東地区の事業所は津波の被害こそ受けなかったものの、液状化現象による地盤の沈下が激しく、旧鹿島営業所の事務所は傾き、電柱が倒れたため停電も発生した。関東支店では路面が凸凹になり一時的に車両の出入りができなくなった。日立営業所でも停電やブロック塀倒壊などの被害が出た。

JX 日鉱日石エネルギーでは、震災後、長期間続いた燃料不足の解消を図るべく、秋田・新潟地区を東北地方に対する応援配送拠点とした。この地区に事業所をもつエネックスは、3月17日から北海道、中部、関西各支店から従業員や車両の派遣と同時に東北支店に向けた救援物資を送り届けたほか、同支店の業務可能な乗務員は全員、各地の出荷基地から配送業務に従事するなど、全社一丸となって輸送体制の維持、確保に努めた。

また、関東支店では、陸上自衛隊の要請に応え、発災翌日の3月12日からほぼ毎日、東北方面の陸上自衛隊基地向けに、救援用ヘリコプターで使用する JET 燃料輸送を実施した。

ニュージェイズでは、仙台港駅、仙台港フェリーターミナルの留置コンテナ・シャーシに加え、空の返送コンテナ・シャーシにも甚大な被害を受けた。主要配送先である東北の3製紙工場に月間約1,500tのラテックスを陸送、鉄道、フェリーで輸送していたが、3製紙工場とも操業不能となり、大幅な減送を余儀なくされて厳しい状況が続いた。一方で、同社からも四日市からエネックス東北支店へ救援物資を送り届けた。

### BCP 体制の強化

当社は BCP の施策の一環として、2008年から東北コンテナ統括支店(現・東北支店)を有事の際に本社機能を代行するバックアップオフィスに設定していた。東日本大震災のような被害が広範囲にわたる災害に備えるため、2012年4月、関西支店もバックアップオフィスとして設定し、緊急時の体制を強化した。

また、電子メールの送受信による社員の安否確認システムが震災当日は十分に機能せず、安否確認メールの到着が地震発生から4時間後と大幅に遅れた。また、就業時間以外や休日などに災害が発生した場合の安否確認など社員との連絡手段や、交通機関がストップした場合に徒歩で出勤可能な人員の確保、その際に出勤者が行う緊急対応マニュアルの作成など多くの課題を残した。

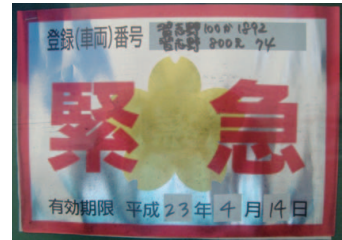
当社の業務は、震災直後の緊急輸送に従事しながら、次第に通常に戻っていった。その後、夏秋繁忙期には、新戦力として12ft冷蔵コンテ



液状化に見舞われた旧鹿島営業所



JET 燃料の緊急輸送に使用したタンクローリー



緊急輸送用の標識



津波で転倒したニュージェイズのコンテナシャーシと当社 ISO コンテナ(仙台港)



「がんばろう日本」のステッカーを貼付した冷蔵コンテナ

ナ150個、12ftスーパーURコンテナ10個の増備を行ったが、全コンテナへの「がんばろう日本」のステッカー貼付や、磐越西線を走行する応援タンク車の写真を使用した「がんばろう日本」クオカードを作成して、東日本大震災からの復興への願いを込めた。また、同様の磐越西線の応援タンク車輸送の写真をトップページに掲載した当社ホームページに、朝日新聞社サイトの「被災地へ石油を運べ」へのリンクを設定した。

### 情報システム部の対応

地震によって、本社内で情報システム機器を格納していたラックが免震装置から外れて脱落したため、余震による転倒で機器が損傷することを想定して、必要最小限の機能を残したうえで緊急停止の措置をとった。これによって、石油、コンテナ、リース、経理の各システムの利用と共有ファイルの閲覧が全社で一時的にできなくなったが、グループウェアやインターネットの利用が可能だったため、メールでの情報のやり取りを継続することができた。発災翌日の3月12日にはメンテナンス業者の技術員とともにラックの再設置作業を直ちに行い、停止していた機器を全面復旧させ、週明けからの通常業務が可能な体制を整えた。

また、3月14日以降、東京電力管内で実施された計画停電では、本社ビルの位置する品川地区は対象地域から除外されていたものの、夏期のピーク時の電力需要が最大供給力を上回る予測が政府から出され、需給ギャップによる緊急時の措置としての停電実施が懸念された。そこで、同年6月、情報システム部では本社地区での停電発生という事態に備えて、本社に設置していたオフコン、サーバ等の機器本体を、自家発電設備を備えセキュリティ面の対策も万全な外部データセンターに預託した。

## 第7節

# グループ経営力のさらなる強化と新規事業への取り組み

### JOTグループとしての経営力強化と効率化

国内経済の長期停滞が続くなかで、物流業界は2000年代に入ると国内貨物輸送量の前年割れが続いていた(表7-2、図7-3)。また、中東・アフガン情勢の流動化を受けて石油製品価格が高騰し、一方では地球環境保全の観点からエネルギー消費構造の変化が進み国内の石油製品需要が減少するという事業環境下で、当社の石油輸送事業も長期的に縮小を見せていた(表7-3)。

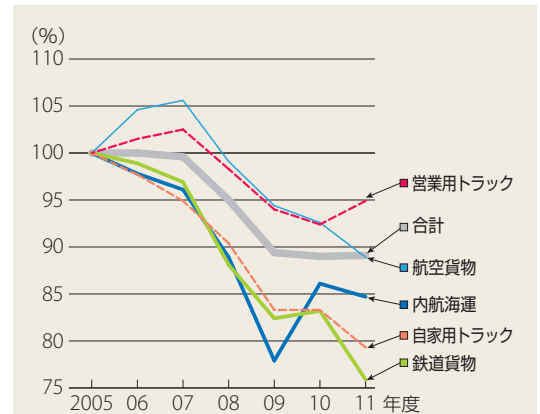
当社は創立50周年の1996(平成8)年以降、グループ経営の強化を図り、特に自動車輸送会社の買収等によりグループ会社の規模を拡大してきた。

表7-2 国内貨物輸送量の推移  
(1990年度～2011年度・トンベース) (単位:万トン)

年度	営業用トラック	自家用トラック	鉄道貨物	内航海運	航空貨物	合計
1990	280,841	302,991	8,662	57,520	87	650,101
1995	307,348	276,318	7,693	54,854	96	646,309
2000	340,689	232,251	5,927	53,702	110	632,679
2005	332,240	169,413	5,247	42,615	108	549,623
2006	337,327	165,516	5,187	41,664	113	549,807
2007	340,386	160,848	5,085	40,969	114	547,402
2008	326,641	153,103	4,623	37,871	107	522,345
2009	312,350	141,168	4,325	33,218	102	491,163
2010	306,942	141,078	4,363	36,673	100	489,156
2011	315,305	134,390	3,983	36,098	96	489,872

出所:国土交通省「平成30年版交通政策白書」  
資料:鉄道輸送統計、自動車輸送統計、内航船舶輸送統計、航空輸送統計から国土交通省総合制作局作成

図7-3 国内貨物輸送量の推移  
(2005年度～2011年度・トンベース)



注:2005年度を100とした場合の推移  
出所:国土交通省「平成30年版交通政策白書」  
資料:鉄道輸送統計、自動車輸送統計、内航船舶輸送統計、航空輸送統計から国土交通省総合制作局作成

表7-3 当社グループの部門別売上高の推移(1999年度～2010年度) (単位:百万円)

期	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	
年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
鉄道輸送	石油	13,120	12,043	10,556	10,388	10,107	11,811	11,555	10,747	9,953	8,723	8,830	9,158
	化成品	2,640	2,748	2,599	2,726	2,820	2,844	3,244	3,457	3,630	2,105	2,017	2,025
	LNG										1,650	1,926	2,357
	コンテナ	2,637	2,556	2,774	2,813	2,863	2,711	2,668	2,670	2,647	2,625	2,478	2,261
自動車輸送						14,400	15,590	16,250	17,165	16,634	15,860	16,109	
売上計	18,397	17,347	15,929	15,927	15,790	31,766	33,057	33,124	33,395	31,737	31,111	31,910	

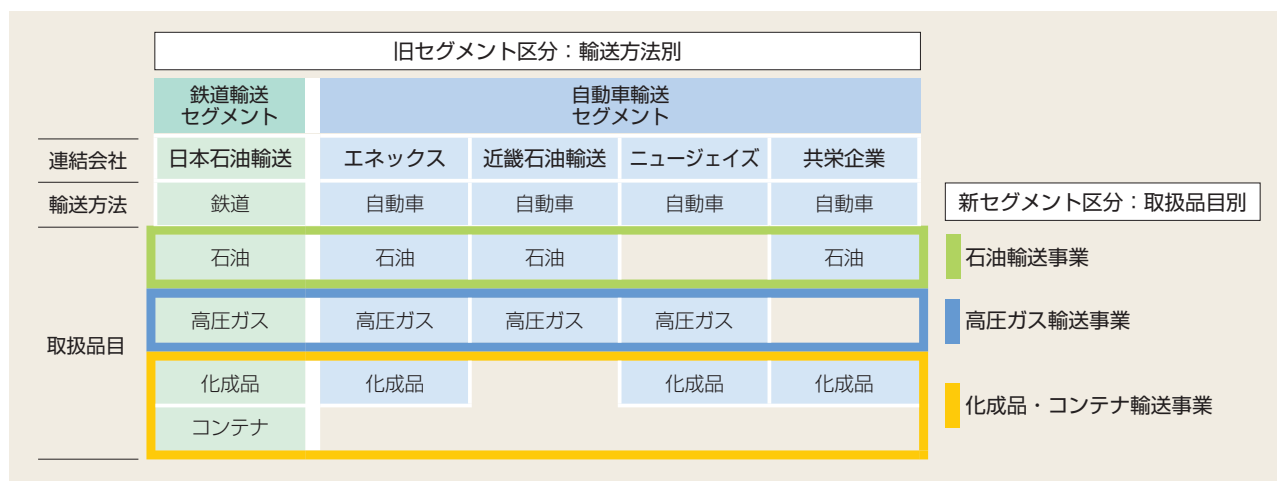
しかし、これまでは個別の対応を図っていたため、グループ会社間で営業基盤や輸送品目が重複するなど、グループ全体としての事業運営という側面からは必ずしも効率的とは言えなかった。そのため、2011年2月には、同年7月を期してグループ企業の再編とグループ内における顧客窓口の一本化、グループ会社事務所の一体化という3施策の実施を打ち出してさらなるグループ経営基盤強化の方向を示した。

### 事業セグメント区分の変更

当社は2011(平成23)年度から、事業セグメントを従来の輸送手段別による鉄道輸送事業、自動車輸送事業の区分から、石油輸送、高圧ガス輸送および化成品・コンテナ輸送の輸送品目別に改めた(図7-4)。

栗本社長は就任時から、JOTグループは鉄道・自動車の両輸送事業を組み合わせた総合的な輸送サービスを提供できる物流事業者であるとして、両事業の連携を図ることで物流企業集団としての発展を図ってきた。連結経営の時代にあって、事業環境が厳しさを増すなかで、鉄道と自動車の両輸送手段を融合させてセグメントを輸送品目別に変更することは、JOTグループとしての事業ポートフォリオがとらえやすくなるとともに、同年7月から実施するグループ会社の再編と営業窓口一本化への布石ともなるものであった。

図7-4 事業セグメント区分の概念図



注：連結会社および輸送品目は2011年度当時のもの

## グループ会社の再編と営業窓口の一本化

### 〔エネックスと東日本液体物流の合併〕

LNGの自動車輸送は、前述したようにエネックスが2006(平成18)年に東日本液体物流を100%子会社として、グループにおけるLNG事業体制を強化していた。しかし、両社は新潟地区における営業基盤や輸送品目が重複していたため、一層の経営効率化と企業体質の強化を図るとともにJOTグループの総合力を高めることを目指して、2011年7月、エネックスと東日本液体物流の合併を実施した。

### 〔顧客営業窓口の一本化〕

2011年7月には、エネックスのもつ大手顧客との営業窓口を当社に一本化した。これは、①JOTグループとしての経営の意志決定の迅速化と営業力の強化、業務の効率化が図れることと、②グループで保有する鉄道輸送、自動車輸送機能を一本化して対応することで、顧客に対してより効率的で安全・安定的な輸送とサービスを提供できる体制とする、③顧客ニーズに対して迅速かつ総合的な対応ができる体制にすることを目指したものであった。

この顧客営業窓口の一本化に合わせて、両社で取扱品目が共通する部門(石油・LNG)については新設した合同部が担当窓口となり、グループとして顧客に輸送サービスを提供する体制を構築した。また、営業部門の組織も改編し、各営業部のなかにグループ制を導入し、顧客ニーズによりきめ細かく迅速に対応できる体制とした。さらに営業部門は業務内容の拡大が予想されたことから、従来の担当役員-部長の業務執行体制に代えて、統括部長-グループ部長の体制とし、それぞれの部門における管理・運営機能の強化を図った。営業以外の部門については担当役員に代わり管掌役員をおいた。なお、この営業部門の組織改定に先だって2011年6月に執行役員制を導入した。

\* 営業部門の組織改定(2011年7月1日付)

- ・営業1部(石油業務担当、エネックス営業一部との合同部)
  - 1 グループ(鉄道輸送担当)
  - 2 グループ(自動車輸送担当)
- ・営業2部(LNG業務担当、エネックス営業二部との合同部)
  - 1 グループ(鉄道輸送担当)
  - 2 グループ(自動車輸送担当)
- ・営業3部
  - 1 グループ(化成品業務担当)
  - 2 グループ(コンテナ業務担当)

さらに、グループ環境安全部についてもエネックスの安全推進部との合同部とし、JOT グループ全体での安全推進体制をより強固なものとした。

#### [グループ会社事務所の一体化]

営業窓口の一本化に先だって、2011年6月、エネックスとニチユの本社事務所を当社の本社が所在する品川区大崎のゲートシティ大崎ウエストタワーに移転して、本社機能の統合化を図った。また、共栄企業の本社事務所を同社の川崎営業所に移転し、同社の本社機能と営業所機能の密接化による効率的な会社運営を図る体制とした。

#### [「JOT グループ・ミッション」の制定]

事業環境が厳しさを増すなかで、当社はさらなる成長・発展を目指して JOT グループの営業体制を拡充して経営基盤の強化を図ったが、そうした施策を推進するためにも、グループの全社員が当事者意識と変革意識をもち、連帯感とともに同じベクトルを向いて日常の業務に取り組むことが重要であった。そのため、2011年3月、創立65周年を迎えた当社は、経営理念や社是・社訓の共有化と浸透を目指し、JOT グループにおける経営理念の再構築を図って「JOT グループ・ミッション」を制定した。これは、前述のキラリ JOT 新時代プロジェクトでブランド向上推進委員会が2009年に答申した提言に基づいて検討を進めたものである(第1節参照)。

JOT グループ・ミッションには、同委員会の答申を踏まえて、「グループ共通のものとする」「誰もが覚えやすいものとする」「社訓・倫理憲章の基本的な考え方は変えずにその精神を引き継ぎ、時代に即した刷新を行う」といった構想を加えた。ここで定めた安全、フェア、信頼、チャレンジおよびハーモニーの5つの基本的理念は、JOT グループ社員としての心構えと目指すべき方向を簡潔に表したもので、現在も JOT グループの指針となっている。また、全従業員に社是と JOT グループ・ミッションを掲載(2016年に JOT グループキャッチフレーズが加えられた)した名刺サイズのカードを配布して、常時携行による浸透を図った。

#### [「JOT グループ・ミッション」]

1. 安全: Safety 1st・安全を仕事の中心に徹します。
2. フェア: 遵法精神と社会的良識をもったフェアな企業活動を行います。
3. 信頼: 最高の商品と輸送サービスを提供し、お客様からの信頼を得ます。
4. チャレンジ: チャレンジ精神で新分野や新商品を開拓し、社会と社業の発展を目指します。
5. ハーモニー: 自然環境保護に努め、社会貢献活動を通じて社会との調和を図ります。

## 新規事業開発プロジェクトの始動

キラリ JOT 新時代プロジェクトの未来商品開発研究所の答申を引き継ぐ形で、当社は2010(平成22)年6月、各部から独立した組織として新規事業委員会を発足させて、新規事業開発に向けたプロジェクトを本格的にスタートさせた。翌2011年の年頭挨拶で栗本社長は、新規事業開発に向けた取り組みに関して、「当社グループは石油、化成品、LNGそしてコンテナの4つの部門で成長を続けてきた。この成長のベースはわれわれの先達が時代の変化を的確にとらえ、他社に先がけて新しい物流の仕組みや商品の開発を行ってきたからにはほかならない」とし、今後も成長を継続していくためには、新たなサービス、商品の開発を目指し、既存の営業力の強化だけでなく、新たな財源の確保に努めるよう促すとともに、「当社グループはつねに『現実を見つめ、明日のために学習し、未来に向かって進化し続ける会社』でありたい」と強調した。

さらに、営業部門を支える新しい商品開発候補としてNEXT UR・UFコンテナや新タイプのISOタンクコンテナにも言及し、新事業の展開とともに、新たな観点からの輸送容器開発へ着手していくこととなった。

## 新規事業開発プロジェクトの成果

新規事業開発プロジェクトの使命は新規ビジネスのアイデアの具体化であったため、本社各部から独立した組織とし、検討する際のルールとして次の2点を決めた。

- ①出されたアイデアはどんなに突飛なものでも否定せず実現の可能性を検討すること
- ②プロジェクトを統括する取締役は口出ししないこと

従来は、各支店の代表が本社に集まり、集約したアイデアを発表していたが、そうした方法だとすべてのアイデアが収集できないため、プロジェクトメンバーが各支店を訪問し、334件の意見を募った。集められたアイデアは、既存の事業(輸送)に関するものと既存の事業と無関係のもの2つに分類して整理し、検討を進めた。アイデアのなかに「海外展開」も存在していたが、化成品部で検討することになった(後述)。

同プロジェクトは、1年間の活動を経て、最終的にレンタルスペース、水素輸送および太陽光発電の3事業を新規に取り組むべき事業として答申し、翌2011(平成23)年4月に設置された事業開発室へと引き継がれた。答申では、取り組むべき3つの新規事業のほかに前述の松田技術研究所とのさらなる共同企画・開発を掲げた。この取り組みは、同研究所の技術が郵政事業のバイク集配ボックスをはじめ、航空用コンテナ、小惑星探査機「はやぶさ」の免震構造カプセルへの利用実績があったことから、当社の事業開発室で航空コンテナ、免震コンテナ開発の検討が開始されることとなった(第8章参照)。

## レンタルスペース事業への進出

2011(平成23)年11月、事業開発室はまずレンタルスペース事業に着手した。

当時、都市部への人口集中や一人世帯数の増加、住居面積の減少、趣味に関する物の保管など、個人を中心とした収納保管ニーズが高まりつつあった。当社は、安全・安心・美観に配慮し、バイク保管ニーズにも対応した新しい特徴をもつ屋外型レンタルスペースを建設し、新事業として取り組むこととしたのである。

最初の店舗として、兵庫県西宮市にJOT 西宮バイクガレージを開設した。大型バイクや2台置きも可能なバイク専用ガレージで、盗難防止設備の充実、コインパーキングの併設など利用者の使いやすさに配慮した店舗づくりを心がけた。続いて翌2012年2月には、2店舗目として東京・世田谷にJOT 世田谷レンタルスペースをオープンした。初のフル・ライン店舗となる同店は、イナバ物置で知られている稲葉製作所とのパートナーシステム契約により運営管理をイナバボックスに委託した施設である。

土地は、かつては従業員や学生向けの寮として使用し、直近ではコインパーキングとしていた社有地を転用した。約250㎡の敷地に39室の収納スペースを設置し、6タイプの物置、車や大型バイクのガレージなど幅広いニーズに対応し、ICカードキーや開閉センサー、警報装置などセキュリティにも十分配慮した。

新規事業は、こののちレンタルスペース事業に加えて、水素輸送事業、太陽光発電事業への検討も開始し、JOT グループの新しいフィールドへの挑戦が行われていくことになる。

## 海外展開の機運

当社では、1987(昭和62)年11月、初の海外案件としてISOタンクコンテナによるマレーシア向け冷凍機油の輸送を行ったが、当社がリースするISOタンクコンテナのなかには日本発の海外輸送に運用されるものもあった。<sup>\*</sup>

しかし、それらはいずれも輸送手配は顧客自身が行うものであった。それまでの当社には輸送手配等の元請輸送業務は国内輸送という考え方が根強くあり、そのため化成品業界では「JOT は国内輸送専門会社」というイメージが定着していた。

しかし、2010年代に入って、化成品部門の事業規模は拡大を続けていたものの、将来的には国内の石油化学産業が縮小傾向であることに加え、新興国を中心とした海外市場の拡大を背景に、海外への生産拠点の移転を加速させるなどグローバル化が進んでいた。こうした事業環境の大きな変化を受けて、当社では化成品部門において海外市場を視野に入れた



JOT 西宮バイクガレージ



JOT 世田谷レンタルスペース

**\* 当社 ISO タンクコンテナの海外輸送の実態**

当社の海外輸送案件は、顧客自身が輸送手配等を行うものではあったが、2012年度には、当時運用していたISOタンクコンテナ1,500本のうち、100本前後が海外輸送に使用されていた。

■

新事業の展開を推進する必要性が、社内で共有されるようになった。海外輸送に使用されるコンテナが増加するのにしたがって、本格的な海外輸送への進出機運が盛り上がっていったのである。

2011(平成23)年に、化成品部において「海外展開に関する調査」を実施し、翌年3月、本社でその調査報告会が行われた。そこでは、2012年度を目標にオペレーターとの関係構築を図り、2013年度には国際輸送事業への進出の検討を行うとの計画指針が提示された。

こうして、化成品部門の海外展開は、2012年度の当初予算および中期経営見通し(2012年度～2014年度)に重点施策として盛り込まれ、本格的な取り組みが開始されることとなった。