

豊田自動織機

3PL

トヨタ流を武器に物流事業に本腰
発足2年半で売上300億円を受注

CASE STUDY

豊田自動織機

—3PL

トヨタ流を武器に物流事業に本腰 発足2年半で売上300億円を受注

物流業界で“トヨタ”の存在感が急速に増してきた。トヨタグループの本家、豊田自動織機は2年半前から3PL事業に本腰を入れている。それ以前から同社のL&F事業では物流コンサルティングを手掛けていたが、これとは明確に一線を画して物流改善そのものを事業化した。すでに受注ベースの売り上げは約300億円に達している。

3PL事業を本格化した理由

豊田自動織機の3PL事業が静かに日本の物流市場を席巻している。同社は二〇〇二年初めに物流ソリューション事業（3PL事業）に本腰を入れ、矢継ぎ早に業務提携を交わしながら取扱高を急拡大してきた。

現在の受注ベースの売上規模は約三〇〇億円。日本で3PL事業トップの日本通運の同分野の売り上げが約一三〇〇億円、日立物流のそれが約九五〇億円（いずれも二〇〇三年度実績）であることを考えると、参入二年半の豊田自動織機の急成長ぶりが分かる。

トヨタグループの他社に対する物流改善の取り組みは、外部から見ると分かりにくい。これまでもトヨタ自動車は関連会社や系列企業、さらにダイエーや日本郵政公社などの物流改善にあたってきた。その一方でフォークリフトなどの物流機器を扱う「L&F事業」（ロジステイクス&フォークリフト）でも物流コンサルティングを手掛けてきた。

これに対して豊田自動織機が二年半前から手掛けている3PL事業は、過去にトヨタグループが物流分野で行なってきた活動とは明確に一線を画するものだ。豊田自動織機で3PL事業を統括する竹内和彦専務はこう強調する。「L&Fで手掛けてきた物流コンサルティングは、あくまでもフォークリフトや物流機器を買ってもらうところに帰結する。一方、いま我々がやろうとしているのは純粋な

図1 豊田自動織機の3PL事業の公表されている主な業務提携

時期	内容
2002年 3月	同事業のために豊田自動織機100%出資でALSO (アドバンスト・ロジスティクス・ソリューションズ) を発足、ALプロジェクト推進室を担当する竹内和彦専務が社長に就任
11月	日本アクセス (旧雪印アクセス) に5%出資
同月	ALSOを通じて丸紅グループの低温食品流通に60%出資
2003年 4月	2月に資本参加 (豊田自動織機の出資比率10.17%) したトランコムと共同出資で「アルトラン」 (同60%) を発足
10月	コクヨロジテムと共同出資で「KTL」 (同50.5%) を発足
11月	高末と共同出資で「ALTロジ」を発足
2004年 1月	資本参加した富士物流 (同26%) と共同出資で「TFロジスティクス」 (同51%) を発足
5月	土地・建物を拠出して養食の「横須賀フルラインセンター」を本格稼働、常温商品の一括物流を実施

物流事業だ。もちろんL&Fとの相乗効果はあるが基本的な目標がまったく違う」

豊田自動織機の3PL事業は「トヨタ生産方式」(Toyota Production System: TPS)の考え方に基づいて荷主の物流を改善し、そこで生み出される付加価値から事業利益を得ようというものだ。改善によって既存の物流業務の運営コストを下げ、豊田自動織機はその削減額の一部を手にする。欧米物流のゲインシェアリング (成果配分) に基づく物流事業を、日本で本格展開しようという野心的な取り組みである。

3PL事業を本格化したきっかけは、二〇〇一年四月にトヨタ自動車からL&F事業の販売部門を譲り受けたことだった。このとき

豊田自動織機は、販売する組織が変わったら売り上げが減ったという事態は許されないと全社一丸になってフォークリフトや物流機器の拡販に取り組んだ。しかし、フォークリフトを単体で売るのは簡単ではなかった。当然のことながら、顧客が望んでいるのはフォークリフトそのものではない。こうした機器を使って物流を効率化することにある。フォークリフト販売の現場で改めてそのことを実感したことが、豊田自動織機が物流ソリューションを事業化する出発点になった。

TPSを物流事業に本格活用

もともとフォークリフトを単体で売ることの難しさは、L&F事業がまだトヨタ自動車の一部門だった時代から同じだった。二〇〇一年三月以前には、フォークリフトの製造は豊田自動織機が、販売はトヨタ自動車が担当するという分業体制を敷いていた。この体制でフォークリフトの国内シェアを四〇%まで高め、圧倒的な首位の座を守ってきたのだが、それを支えたのは強い販売力だった。

トヨタグループは一九六〇年にフォークリフト販売の全国ネットワークの構築に着手すると、六六年には早くも国内首位の座についた。その後も顧客に密着した営業活動で、小規模事業主を中心にがっちり顧客の懐に入り込んだ。しかし、高度成長期が過ぎ去り、日本経済が成熟し始めると、こうした手法による拡販の余地は次第に減っていった。

そこで八六年にフォークリフト以外の物流機器を扱う「物流システム」の販売に着手し、九八年には産業車両部門という組織の名称をL&Fに変更。「L」(ロジスティクス)というソフト面を強化することで、ハード販売のテコ入れを図った。二〇〇一年四月に「トヨタL&Fカスタマーセンター」と称するメテハン機器の大規模なショールームを開設した狙いも、ソフトによって製品の販売力を高めることだった。最終目標はあくまでも機器の拡販であって、物流そのものを事業として手掛けようとはしてこなかった。

これがL&F事業すべてを豊田自動織機が手掛けるようになったのを機に変わった。「我々には物流機器があるし、トヨタ生産方式という大いなるノウハウがある。そのうえ資金力もある。より重要なのは人材だ。当社の社員には、たゆまぬ改善で品質向上を図るという意識が脈々と息づいている。こうして考えていくと、物流センターの企画から構築、運営、さらにはサプライチェーン全般の効率化そのものを事業化できるのではないかと思っただ」と竹内専務は振り返る。

前述した通りトヨタ自動車には、昔から取引先に物流の改善指導をしてきた経験がある。ただし、それは自動車産業に限定した話だった。トヨタ自動車の社員の間では、長年の努力の結晶であるTPSは売り物ではないという意識が強い。このことがTPSを自動車産業以外に活用するという発想そのものを遠ざ

図2 豊田自動織機の事業概要

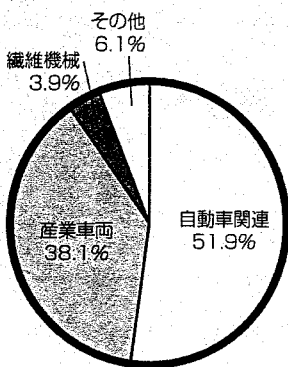
■豊田自動織機の事業概要
(2004年3月期連結)

売上高……………1兆1643億円
経常利益……………589億円
当期利益……………336億円
従業員数……………2万7431人

■沿革

1926年豊田佐吉氏が発明した自動織機を製造するために設立、33年自動車部を設置、37年自動車部を分離独立してトヨタ自動車工業を設立、56年フォークリフトの製造を開始、2001年トヨタ自動車からL&F（ロジスティクス&フォークリフト）の販売部門を譲り受け、産業車両における製販統合を実施

■事業別の売上構成



けてきた。

そのようなことが豊田自動織機には可能だった理由は、トヨタグループのなかで同社が置かれている立場によるところが大きい。豊田自動織機は一九二七年に自動織機を製造・販売するために設立された。三年に自動車部を設置すると、四年後にはこの部門を分離してトヨタ自動車工業が発足。これがトヨタ自動車の前身になった。今でも豊田自動織機はトヨタ自動車の株式を五・四％保有する大株主であり、同時に豊田一族の多くが経営に参画するグループの源流企業だ。

とはいえ現在では、この親子関係はトヨタ自動車の成長によって完全に逆転している。

豊田自動織機の売り上げに占める「繊維機械」の構成比は三・九％に過ぎず、同社の主力はいまや完全に自動車関連事業だ。「ヴィッツ」や「RAV4」といったトヨタ車の組み立てや、カーエアコン用コンプレッサの製造を手掛ける自動車事業が、総売上の過半を占めている。そのうえ豊田自動織機の発行済み株式の二三・五％をトヨタ自動車が保有しており、こうした関係だけをみればトヨタ自動車の系列企業にすら見える。

それでも豊田自動織機がグループの源流企業であるという事実には変わりはない。そのことを誰よりも自覚しているのはグループの社員たちであり、それだけに豊田自動織機がTPSを使って新規事業を手掛けることへの抵抗も少なかった。こうした状況下にあつて同社は、単にTPSを売り物にするのではなく、そこから生み出される付加価値で収益を上げる3PL事業を本格展開することになった。

トヨタブランドの威力

新たに手掛ける3PL事業は、豊田自動織機の社内で「ALプロジェクト」(アドバンスト・ロジスティクス)と名付けられた。実務面ではL&F事業が手掛ける物流コンサルティングと重なる面もあるが、既に述べたように、二つの事業は目標が異なる。まったく別の組織が担当することになった。

そのための新組織として二〇〇二年一月に「ALプロジェクト」が発足したときのメン

バーは八人。このうち六人は他部門との兼務だった。専任わずか二人の小規模なスタートだったが、その後の展開は早かった。

二〇〇二年三月に一〇〇％出資の子会社「ALSO」(アドバンスト・ロジスティクス・ソリューションズ)を設立すると、竹内専務が社長に就任。この会社を3PL事業の企画や物流センターの運営を担う組織と位置づけ、その後は豊田自動織機やALSOを通じて、物流会社や荷主企業との業務提携を矢継ぎ早に進めた。物流現場の実務運営にまで責任を持てる体制を構築し、同時に物流事業を円滑に進めるための事業スキームを整える狙いがあった。

豊田自動織機が物流現場とどう関わるかは案件ごとに異なる。自ら物流現場の運営まで担うケースもあれば、元請け的な立場で改善指導を施し、現場運営そのものは既存の物流業者に任せるケースもある。いずれにせよ豊田自動織機の役割は、物流改善の知恵を提供し、結果としてそれを実現することにある。

営業を開始した当初から、豊田自動織機の提案に対する荷主企業の反応は極めて良かったという。それも当然だろう。トヨタ流の効率化を導入することで自社の業務を高度化したいと願う企業は数え切れないほどある。にもかかわらず従来は、トヨタグループの指導を正式に受けられるのは取引関係のある一部の企業だけだった。

ダイエーや日本郵政公社などに改善を指導

してきたのは、あくまでも例外だ。社会的なニーズが大きく、トヨタにとっても将来的にムダではないと判断できる事例だけが対象だった。改善は永遠なりを信条とするトヨタにとっては、自動車産業だけを見渡してもやるべきことがまだ限りなくある。他産業を指導している余裕はない。

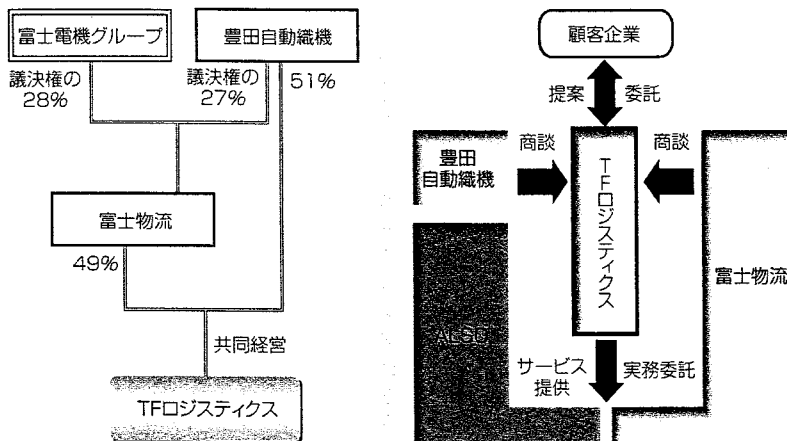
他産業へのトヨタ流の改善指導を担ってきたのは、トヨタのOBや、TPSに詳しい経営コンサルタントたちだった。有名なところでは、トヨタ自動車の主査だった鈴木喜久男氏（故人）が立ち上げたNPS研究会や、TPSの創始者の大野耐一氏に師事した経験を持つ山田日登志氏のPEC産業教育センター（本誌二〇〇四年四月号参照）などがある。

こうしたコンサルタントは、改善の指導はしても物流現場の運用までは手掛けない。一方、豊田自動織機の3PL事業の提案は、実務の運用にまで責任を持つ。対価は成果配分が基本のため、荷主の懐は痛むどころか潤う可能性が高い。そのうえムダのない物流で競合他社に対する優位性を確保できる見込みもあるとなれば言うことはない。豊田自動織機の3PL事業の急成長は、まさにトヨタブランドの威力といえるだろう。

相次ぐ巧妙な事業提携

現在、改善を手掛けている荷主企業の顔ぶれはそうそうたるものだ。オフィス用品最大手のコクヨ、食品卸の菱食、ホームセンター

図3 富士物流と交わした業務提携の枠組み



大手のカーマ―。他にも大手流通業者や、薬品卸、家電量販チェーンなど、一〇社余りで三〇〇億円という売り上げを叩き出している。一案件ごとの規模の大きさも同社の3PL事業の特徴の一つといえる。

特筆すべきは資金力を活かした業務提携の数々だ（図1）。豊田自動織機が進めてきた業務提携には大きく二つのパターンがある。一つは、急拡大する3PL事業の受け皿とし

て、現場運営に携わる有力な物流業者を資本提携で囲い込むパターン。もう一つは、特定の荷主の物流効率化を実現する狙いで組織やインフラに資金を投じるパターンだ。

今年一月に富士物流との間で締結した事業提携は、前者の典型といえる。このケースで豊田自動織機は、富士電機ホールディングスが保有していた富士物流の株式二六%を取得し、富士電機グループと並ぶ大株主の座についた。そして、これとは別に富士物流と共同出資で「TFロジスティクス」という新会社を発足。豊田自動織機は新会社に五一%を出資して経営権を握っている（図3）。

この業務提携の枠組みについて、一方の当事者である富士物流の中尾靖博社長は、「非常に巧妙につくつてある」と説明する（本誌二〇〇四年八月号参照）。富士物流にしてみれば、単に豊田自動織機の傘下に入つて主体性を失うような事態は避けたい。片や豊田自動織機の立場では、実権を握つてコントロールできなければ、同社が荷主にいくらトヨタ流の改善指導を施しても、物流の現場でそれを実践できず3PL事業そのものが絵に描いた餅で終わりがかねない。

豊田自動織機の資本力があれば一方的な買収も可能なだろうが、優秀なパートナーほど強権的な関係は望まない。ましてや業務提携によって、トヨタ流の自律的な現場改善という強みを発揮してもらうためには、パートナーとの関係作りが3PL事業の競争力を左

右する重要なポイントになる。だからこそ、それぞれの業務提携には工夫が凝らされ「極端な言い方をすれば一つとして同じものはない」(竹内専務)のだという。

物流業者との業務提携とは別に、物流インフラへの投資にも積極的だ。菱食の「横須賀フルラインセンター」に土地・建物を拠出しているのは、その典型的なケースだ。荷主の物流インフラへの投資を肩代わりしてセンター運営の実務を受託し、ここでの改善成果を分け合う。似たような枠組みで他にも大手流通業者の物流業務を受託しており、同社の3PL事業の手法の一つとなっている。

ターゲットは「流通」

豊田自動織機が新たに元請け的な立場で参画するケースでは、既存の物流事業者とほぼ重複して売り上げを計上することになる。こうした構図は、一歩間違えれば物流業界の名目の売上高ばかりを水増しする。結果的に物流業界全体の利益率を薄めるだけという話にもなりかねないが、このような指摘を竹内専務はきっぱりと否定する。

「たしかに私たちが単に既存の物流業者さんと競争したら、余分な競争が増えるだけで、世のため人のためどころか世の中の迷惑になってしまふ。そうではなく、我々が入ることで全体を括るような枠組みを作り、そこで荷主さん、既存の物流業者さん、私たちの三社が知恵を出し合う。関係者がメリットを享受

できるような知恵を出せないのであれば、我々のビジネスモデルそのものが成り立たない。そこで財源になるのは唯一、改善しかない」

強気の言葉の裏側には、トヨタ流の改善を実践すれば、必ず大幅なコスト削減を実現できるという強烈な自信がある。そして今、とりわけ注力しているのが「生産」と「流通」の二分野だ。「生産」については分かりやすい。トヨタグループが自動車分野でやっている改善指導と同様のことを、他分野でも手掛けていくというものだ。より興味深いのは「流通」分野への注力だ。豊田自動織機は「コモディティ分野」(日用品や必需品)という言い方をしているが、いわば一般のスーパーマーケットで扱っている商品の物流を、営業ターゲットの一つの柱に据えている。

その際に強く意識しているのが、小売りの店頭を起点とする物流改善だ。一部のマスコミはこれを「小売業にカンバン方式を導入」などと書いているが、このような表現に惑わされると豊田自動織機の真意を読み誤りかねない。同社が流通分野に注力するのには、まず小売り店頭への商品供給からスタートして、店舗のバックヤードを改善し、そこから選って将来的には物流センターや調達物流の改善を進めるという狙いがある。

「こういう取り組みは、まず小売業者がその気にならなければ実現しない。ここから流通を遡って、将来的には調達の仕方などにまで改善の対象を広げていきたい。そうやって

ある時点でサプライチェーンを眺めれば、全体として物の流れがよくなり、物流も改革できたということになる。すでに一部ではこうしたことを始めている」(竹内専務)

メーカーから小売りへのパワーシフトが進んだ現在、この考え方そのものに新味はない。それよりも生産分野で実績のある豊田自動織機が、自ら資本を投じて川下の物流効率化を手掛けることにこそ注目すべきだ。同社が流通分野に注ぐ視線の先には、いずれは中間流通のプラットフォーム事業の担い手になるというビジョンがある。

3PLの一大勢力を狙う

現在、豊田自動織機の3PL事業には約一五〇人の専任社員が携わっている。二年前にたった二人でスタートしてから、社内やトヨタグループから人材を集めて、これだけの規模になった。事業として成り立つかどうかも分からない段階で、これだけの人材を投入できる物流事業者はそうは存在しない。同社はこうした人材を顧客企業の組織内に送り込んで、内部かトヨタ流の改善活動を進めようとしている。

豊田自動織機の試みの成否は、日本の3PL市場に大きなインパクトをもたらす可能性が高い。まず何よりも彼らは、トヨタブランドの強さと、成果配分を前提とする契約によって、荷主と対等の立場で仕事をできる。3PLといえども下請け的な地位から抜け切れ

「改善できなければ我々の利益もない」

豊田自動織機 A/Lプロジェクト推進室担当 専務 竹内和彦

―御社の3PL事業の特徴は？

「私たちが物流ソリューション事業でお客様に訴えていることは、極端な言い方をすれば一つだけ。トヨタ生産方式なりトヨタの考え方に基づいて物流そのものを合理化しましょう、お客さんと一緒にやっていきましょう、そのために私どもに物流をお任せいただきたい。それが私どもの基本的なビジネスモデルです」

「しかし、ご存じのように物流の現場には既存のプレーヤーがたくさんいます。現場のプレーヤーたちに我々が、いきなり『どきなさい』などといった余計な軋轢ばかりが増えてしまう。ですから私どもは既存のプレーヤーをそのまま巻き込んで、物流そのものを私どもにお任せいただきます。そうした方たちと、より効率的な改善を重ねて物流を良くしていく。そこで生み出されるコストダウンの中から、お客様にもお返ししますし、我々も収益を頂戴するわけです」

―ゲインシェアリング（成果配分）ですね。

「そう、まさにゲインシェアリングです。既存のプレーヤーはそれなりに収益をあげながらやってきているわけですが、その方たちも今まで通りのやり方では顧客のコストダウン要請に応えられなくなっています。かといって無理に要請に応じようとする



ると収入が減ってしまふ」「そこに我々が入ることで、減収が起きるとして、我々の幅をな

るべく小さくするとか、あるいは収入を減らさないような工夫をする。まあ、最も幸せなケースとしては、コストダウン効果が大きくなって現在のプレーヤーの方々にも増益になってもらう。これが一番いい。いずれにしても、この三者がみんな幸せになるようなかたちを我々は目指しているわけです」

「そんなに上手くいくのかという話も一方にはあります。でも物流現場を私たちの目で見て、たいいていムダがたくさんある。改善の余地が大きい。だからこそ今では多くのお客様がトヨタ、トヨタといってくれるわけです」

―改善の成果がでなければ御社も利益が出ないというリスクを負っている。

「そりゃあ、そうですよ」

―しかし、そこまでやり切れている物流事業者は現状ではほとんどいません。

「たしかに口でそう言っている、実際の物流現場で『昨日のやり方と今日のやり方をこう変えて、今日のやり方と明日のやり方をこう変えるつもりで活動している』などという物流現場を私も見たことがありません。たいていは俗にいうバージョンアップのような話でしかない。ソフトの仕組みを変えたとか、昔は複数力所で行っていたのを一カ所に集約したとかね」

「そんなことは当然なんです。じゃあ、そういう新しいバージョンに一年前に入ったときと今日とでは何が変わったのですかということですが、みんな同じやり方をしていますよ。ここで我々は、一年前と今とではこんなに現場が変わったという世界を作りたいわけです。それこそ改善の結果なんです」

ていない日本の物流業の地位を、大きく底上げするはずだ。

過去に花王の3PL子会社の花王システム物流が、日経分野の流通を舞台に物流事業を手掛けようとしたときには、P&Gなどの猛反発にあい、これがプラットフォーム事業の妨げになった。しかし、豊田自動織機は流通分野でそのようなしがらみとは無縁だ。その彼らが業界トップの荷主企業と組んで合理的な物流プラットフォームを作れば、他社はそこで競争することを諦めて相乗りしてくる可能性が生まれる。

もちろん、まだ豊田自動織機の物流事業が上手くいくと決まったわけではない。トヨタ流の改善活動を現場に定着させられず、事業そのものが成立しない可能性だってある。言うまでもないことだが、トヨタ流の改善活動を根付かせるのは簡単ではない。荷主が豊田自動織機から送り込まれた人材だけに頼って、自律的に改善を進める現場を作れなければ、事業化に見合う改善の成果を得ることも難しくなるはずだ。

それでも竹内専務は強気だ。「我々の物流事業はまだ揺籃期でよりよき歩みだ。現状では赤字だがこれは必ず良くなる。今は目標とした改善幅を絶対にやり遂げるだけだ」。五年後に豊田自動織機の物流事業はどのような姿になっているのだろうか。日本の3PL市場の近未来の勢力図を塗り替えかねない注目の的といえるだろう。

（岡山宏之）

