Top interview
トップと語る
58

岐阜車体工業株式会社

岐阜車体工業株式会社　代表取締役社長
川田 康夫氏

◎聞き手
十六総合研究所　取締役社長　秋葉 和人

Yasuo Kawada
Gifu Auto Body Co.,Ltd.

社員に対しては「ミニトヨタやミニトヨタ車体になるのではなく、小粒でもピカッと光る、特殊な、個性的な企業であろう」と伝えています。

岐阜車体工業は、ハイエースなどのトヨタを代表する車を世界150か国以上に供給している、岐阜県唯一のトヨタ系完成車メーカーです。高品質な大型車両をコンパクトなラインで製造する「スリム・シンプル・ストロング」な工場を、全員参加の改善活動により日々進化させています。今後は、これまで培ったモノづくりのノウハウを海外の生産拠点にも伝承し、地球規模でのビジネスに取り組み、「小粒でもピカッと光る企業」を目指します。

Top トップと語る 58 interview

岐阜車体工業株式会社　代表取締役社長

川田 康夫 氏

◎聞き手
十六総合研究所　取締役社長　秋葉 和人

海外で「ノックダウン生産」を行うための部品（左）、車両の組立（右）

本日は岐阜車体工業株式会社本社をお訪ねし、代表取締役社長 川田 康夫様からお話を伺います。

トヨタグループのトラックを手がける

── 1940年に創業され、今年10月に81周年を迎えられます。沿革についてお話し願います。

●川田社長（以下敬称略）　1940年頃に小さな企業をまとめようという国策があったそうで、創業者の星野鍵太郎が経営していた鉄工所と自動車のボデーを製造していた3社が合併し、岐阜車体工業が誕生しました。当時の十六銀行の柳ケ瀬支店長に「本格的に自動車を手がけたほうがいい」と勧められ融資を受けたということです。トヨタからエンジンとトランスミッション、ハンドルが載ったフレームを運んできて、運転席と荷室のボデーを組み立て、大型トラックを作っていました。創業以来、ずっとトヨタグループの仕事を引き受けています。

トヨタのトラックを作るとともに、トラックを改装してハイエースのようなワンボックス商用車に作り替える提案も当社で行いました。遊び心で、ゼネラル・モーターズ（GM）が販売していた大きなジープに対抗するメガクルーザーという車を提案して作った事もあります。1999年からハイエースを生産、2017年から小型バスのコースターをトヨタ車体の工場から全面移管して全量生産、19年から輸出用モデルの新型ハイエースを生産しています。当社でプレス・溶接・塗装・組立を一貫して行い、合わせて年間約10万台の自動車を生産しています。

十六総合研究所　取締役社長
秋葉 和人

── 工場の生産方式はトヨタさんからの指導もあったのでしょうか。

●川田　基本的にはトヨタの生産技術、考え方を導入しており、トヨタイズムがしっかりと反映されています。ラインについては、トヨタ自動車の張富士夫元名誉会長をはじめ、トヨタ生産方式を理解しているプロの方々から代々指導を受けています。

── 川田社長は8代目の社長でいらっしゃいます。これまでのご経歴についてお聞かせください。

●川田　私は1980年にトヨタ自動車に入社しました。電気系のエンジニアでしたので、溶接やロボットなどで電気を多く使うボデー関係の生産技術部門に配属されました。カローラのプロジェクトなどを手がけ、その後、93年にトヨタとGMの合弁会社、ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング（NUMMI）の溶接工程のコーディネーターとして4年半の間カリフォルニアに赴任しました。ここは元GMの工場で、GMから引き続き雇用した中には働かず言うことを聞かない社員がおり苦労しました。溶接とプレスは日本から新しい設備を持っていきましたので、生産性は日本と変わらなかったのですが、完成車の品質は国産に比べると良くなかったですね。作業者のメンタリティが品質に影響します。帰国してからは、ボデー生産技術、高岡工場車体部、田原工場車体部、プレス生産技術、車両生産技術部長、役員として元町工場長、本社工場長などを経て、2013年にトヨタ車体の生産系トップである専務に、16年から当社社長に就任しています。

小粒でもピカッと光る企業に

── 会社のスローガンについてお聞かせください。

●川田　前顧問の星野鉄夫が「小粒でもピカッと光る」企業を目指すというスローガンを考えました。国内でも海外でも、車体工場は年間20万台規模の工場が一般的で、設備投資や収益などの観点からも無駄がなく効率的です。トヨタ車体からハイエースのラインを引き受けて、当初6万台規模で生産を開始する際、星野は小さな規模でもピカッと光る、稼げる会社にしようと考えたようです。トヨタ車体との関係が深まる中で、私自身も社員に対しては「ミニトヨタやミニトヨタ車体になるのではなく、小粒でも

車両の組立

大型プレス機を導入する建設中のプレス工場

岐阜車体工業株式会社
代表取締役社長 川田 康夫氏

ピカッと光る、特殊な、個性的な企業であろう」と伝えています。

―― 以前、工場を見学させていただいた時に、いろいろなところに工夫があり、改革や改善に積極的でいらっしゃると感じました。

●**川田**　トヨタ生産方式は改善などについて非常に厳しく、今日は改善できたとしても、それが完成形ではないと言われます。加工を伴わない物流はムダなので、自社で加工して組み立てるのがベストであり、そこに向かって無駄をなくすよう改善していきます。

当社では「からくり改善」といって、モーターなどの動力を新たに使わず、自重を生かして作動させる改善活動を行っています。例えば、床の磁気テープに沿って台車が自動で部品を運び、エリアに入ると無動力で部品をシューターに流すような工夫をしています。現場で苦労して知恵を働かせて、無動力で作るのがポイントです。費用をかけてメーカーに注文すると動力装置となり、電源、センサー、コントローラーなどが必要となり、壊れやすいうえに、大切に使われなくなります。その点、自分で苦労して作ったものはメンテナンスをしながら大切に使います。

ラインを改善して効率アップ

―― 小型バスコースターを生産開始された時のお話をお聞かせください。

●**川田**　コースターは、私がトヨタ車体にいる時に当社に移管する計画に携わりました。車の組み立てで難しい作業の一つに、長い部品を車体内部に入れる工程があります。ハイエースは後部に大きなドアがあり、そこから部品の出し入れが可能です。通常は進行方向に車の前面を配置しコンベアを動かすのですが、ハイエースのラインでは、車体を横方向に向けて、後部のドアから大物部品を入れて組み立てています。

一方、コースターは後部にドアがないため、移管前は左右のドアから部品を入れていました。右ハンドルの場合は左側、左ハンドルの場合は右側に乗降用ドアがあるので、左右両側に部品を配置するため、部品の配置スペースと在庫が2倍必要でした。当社の工場では、ハイエースと同じようにコースターを横方向に向け、前後の窓から各種部品を入れるように工程を設計したので、部品の配置スペースは片側だけとなり、スペースと在庫が半分で済んでいます。長いシートも片側から入るように、トヨタ車体の技術部門が窓を大きく設計変更してくれています。

今後の大きなプロジェクトとしては、大型プレス機の導入を10月に控えています。当社にはある程度の大きさのプレス機はあるのですが、ハイエースやコースターなどの大きなパネルはプレス出来ないので、トヨタ車体の各工場から送ってもらっています。その物流費が年間数億円、既存のプレス機も古いため年間数千万円の補修費がかかっています。それを考慮すると大型プレス機を導入しても十分ペイ

対談風景／岐阜車体工業株式会社　代表取締役社長　川田 康夫氏(右)、
十六総合研究所　取締役社長　秋葉 和人(左)

ハイエース（スーパーロング）

地域応援車両完成披露式典（コースター）

社員食堂「sha・shock スマイル」

できるので、油圧式の古いプレス機を廃止して、大型の最新サーボプレス機を導入することにしました。

―― 昨年には、御社のコースターで、十六銀行の地域応援車両（ATMやAEDなどを搭載）を手がけていただきました。

●川田　コースターはバスですが、さまざまな用途で使えます。また当社では救急車など特殊性が高い車両も生産しています。乗用車系の工場で、大きな車両を作っているのは当社以外にありません。ほかにも、移動や物流に活用できるトヨタの大型多目的電気自動車「e-Palette（イーパレット）」の試作車の塗装も当社で行っており、量産する場合も塗装工程を担う予定です。

勤めながら健康になる

―― 健康経営についても力を入れていらっしゃいます。

●川田　食堂を新築する時に、星野が「勤めながら健康になる会社にしたい」と言っていました。ところが、若手の社員が多く、どんどん高カロリーになってきたので、食べたい人も、少量でいい人も満足できるよう、サイズを選べるようにしました。他にも、メニューの選択肢を増やし、グラム売りのデリ（総菜）を取り入れるなどして、社員のさまざまなニーズに対応しています。

また、身体の調子が悪くなった時には、主治医の先生の診察を受けて指導してもらいます。派遣社員を含めて2000人を超える社員がいますが、1次検診は受けても2次検診を受けない社員や1次検診を受けない家族が多くおり、受診を促すために、エックス線装置などの基本的な健康診断用の機器を会社で導入し、診療所を設けました。その結果、社員や家族の受診率が上がりました。社員はもとより家族が倒れると大変ですので、社員の家族も含めて健康を維持していけたらと思っています。

―― 星野鉄夫氏が会長時代に、人事制度を大改革されました。

●川田　人事制度改革を自ら率先して行ったそうで、「川の流れ人事」と呼んでいます。終身雇用、年功序列といった人事制度では、川の水がよどんでしまうため、昇りたい者は自分自身で上流へ昇っていくことができる、実力主義を取り入れています。ただ、良い面と悪い面があり、よく仕事をしているのに光が当たらない社員もいるため、補完する制度も作りました。

資産形成のために401kも導入しましたが、リーマンショックで株価が暴落してからは、多くの社員が定期預金で運用しているのが現状です。老後の豊かな暮らしのためにも、勉強会を開催し、資産形成について学んでもらっています。

2時間ローテーション制度を導入

―― 人材育成の観点ではどのような働きかけをされていますか。

●川田　新卒で入った社員は3週間も実習を行うと、標準作業ができるようになります。そうして新入社員の時から5年、10年と同じ工程にいる訳です。同じ作業ばかりでは飽きてしまうので、米国の工場にならって1日に4工程を回る2時間ローテーションというものを検討しています。いろいろな人が担当すると標準化が進み、無駄もなくなります。この9月から全工程でフルローテーションを始める予定です。新型ハイエースは輸出先に応じていろいろな部品があり、覚える作業も多いのですが、さまざまな工程を知っていると自分が上司になった時に全部教えることができます。当社には、全工程を担える「スーパーマン」と呼ばれる社員が2人います。今度その1人をケニアに派遣し、現地で組み立ての指導にあてる予定です。

また、当社には派遣社員が4割程度いるのですが、複数の工程を覚えていれば、人が辞めたり、生産量が増減したりしてもラインが安定します。ローテーションの際には前後の工程間でコミュニケーションも生まれます。社員が覚えた工程数はカウントしていますので、人事評価に反映する予定です。

社員食堂では豊富なメニューを提供

小学生の工場見学の様子

岐阜車体ハッピーフェスティバルの様子

事務系の社員も3年ぐらいで異動させ、いろいろな仕事を覚えさせています。

地域とのつながりを大切に

── 地域貢献活動にも積極的です。

●川田　この地域で生産活動を行っていますので、住民の方に認めていただけるよう、さまざまな活動を行っています。年に一度の納涼祭「岐阜車体ハッピーフェスティバル」では社員が一丸となり、工場の駐車場に地域の方々をお呼びして交流しています。昨年は残念ながらコロナ禍で開催できませんでしたが、お笑い芸人を呼んだり、地元の小学生チームに和太鼓を演奏してもらったりして、大変盛り上がります。屋台を出し、食堂も開放し、豪華景品が当たる抽選会も行っており、数千人の方が遊びに来てくださいます。

また、コロナ禍で、小学生の皆さんは遠くに出掛けられないので、少しでも喜んでいただけたらと、工場見学はできるだけお受けするようにしています。当社の工場はコンパクトなので、自動車が完成するまでの流れが分かりやすいと思います。製造業に関心を持ってもらい、将来は製造業に入ってもいいと思ってもらえれば嬉しいです。

岐阜県の高校生は卒業すると進学や就職で7～8割が愛知県に行ってしまうそうです。当社ではコースターと新型ハイエースの生産に合わせて高校生の新卒採用を徐々に増やしてきました。近隣の高校だけではなかなか集まりませんので、当社を知ってもらうために岐阜県中の学校を回ったところ、定期的に来てもらえるようになりました。せっかくできたこの関係を途切れさせぬよう、苦しい時でも採用を続けています。

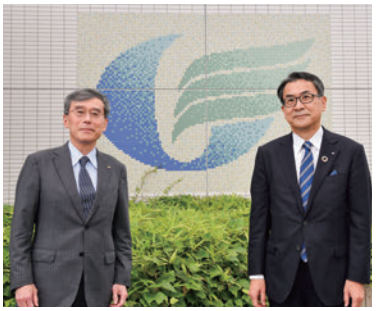
海外展開も検討、長く働ける会社に

── 今後の経営の中で実現したい事や、展望などをお聞かせください。

●川田　数年前にホームページを更新した際、海外でのプロジェクトについて掲載したところ、大学生の入社希望者が爆発的に増えました。海外展開を実現し、若い人の夢をかなえるためにも、海外に1人で行けるスーパーマンを増やしたいと思っています。また、トヨタ車体のタイの工場に、当社から3人の駐在員を出す予定で、将来の海外事業の実現を着々と進めています。コースターと新型ハイエースは約8割が輸出ですが、完成車としての輸出が減っても、当社の部品を使って現地でクルマを作る「ノックダウン生産」を推進し、海外の製造現場で管理できる人材を育てたいと思っています。

もう一つは70歳定年制です。「勤めながら健康になる」を実現し、70歳になってもラインに入ってもらえるような体制を築きたいです。2時間のローテーション制であれば、例えば午前中の4時間だけ勤務することも可能になり、柔軟に働けると思います。体力づくりのバックアップとしてスポーツジムとも提携しています。社内にジムを作ることも考えましたが、社員全員が会社帰りに寄ることは難しいので、各職場に自分の体力、柔軟性などが測れる機器を導入しているところです。こうして社員が健康で充実した人生を送ってくれれば嬉しいです。

── 若い人にとって海外で活躍できるチャンスがあること、また、人生100年時代を無理なく働きながら過ごせるということは、どちらも大変魅力的だと感じます。本日はありがとうございました。



本社玄関横にて

【会社概要】
■ 本社／各務原市　■ 設立／1940年10月
■ 資本金／11億7500万円
■ 従業員数／2297名（2021年7月）
■ 事業内容／自動車車体の組立（トヨタの商用車、救急車）