トヨフジ海運株式会社
TOYOFUJI SHIPPING CO., LTD.

GUEST SPEAKER

トヨフジ海運株式会社
情報システム部 部長
嶋﨑 一隆 氏
Kazutaka Shimazaki

常務取締役
企画・管理本部 本部長
（情報システム部 担当）
鈴木 省三 氏
Shozo Suzuki

常務取締役
企画・管理本部 本部長
（総務部 人事部 担当）
漸井 俊公 氏
Toshimasa Sarai

情報システム部 システム室
室長
磯部 直樹 氏
Naoki Isobe

情報システム部 システム室
企画グループ　グループ長
青木 康徳 氏
Yasunori Aoki

情報システム部 システム室
企画グループ
平野 雄大 氏
Yudai Hirano

（写真左から）
（取材日：2024年5月）

DX推進の土壌づくりから始める「種まきDX」という選択。社員のマインド転換とITリテラシー強化で着実な進化を目指す。

貿易の根幹を支える海運業の中で、“自動車物流のスペシャリスト”として存在感を示すトヨフジ海運株式会社（以下、トヨフジ）。様々な企業がDXの実績作りを急ぐ中、同社はあえて「種まきDX」を掲げ、DX推進の土壌作りを最優先している。
具体的取り組みである、社員のマインド転換とITリテラシー向上施策を中心に、情報システム部の推進メンバーにお話を伺った。

ASHISUTO CUSTOMER
トヨフジ海運株式会社

年間約380万台を取り扱う自動車物流のスペシャリスト

貴社の事業概要についてお聞かせください。

当社はトヨタグループ唯一の海運会社であり、カイゼンや最適物流の考え方を理解している良きパートナーであると自負しています。年間に取り扱う自動車は約380万台。自動車専用船は約30隻を運航しており、1隻で2，000～5，000台の輸送が可能です。また自動車以外にも、大型トレーラーや建機など多種多様な貨物を取り扱っています。

どのような海上輸送のネットワークがあるのでしょう?

当社の海運事業は大きく外航と内航の2種類があります。まず「外航」は、海外への輸出、あるいは外国で生産された自動車を第三国へ輸送する業務です。当社の輸送ネットワークは、中国をはじめとするアジア、オセアニア、北米などへの定期輸送が多くを占めています。「内航」は、全国ネットワークを構築し、自動車を中心にお客様を海上輸送でサポートする業務です。

また、トヨタ自動車の主要輸出拠点である愛知県(名古屋港・田原港)の自動車ターミナルでは、ターミナルの管理・運営業務も行っています。輸出入に関わる書類の作成から、ターミナル内の車両シフト、船積指示、通関手続など、業務は多岐にわたります。効率的な運営のため、多くの技術やノウハウが求められます。

海運業界は昔ながらの慣習が多いという印象がありますが、デジタル化・IT化の現状はいかがですか?

港湾においては、たしかに紙を使う文化が根強く残っており、それがデジタル化・IT化を遅らせているように思います。そんな中、当社では極力紙に依存しない、港湾業務を担う各社とのシステム連携方法構築を検討・推進しています。

一方、船の運航管理や、収集したビッグデータの活用といった分野では、ここ数年業界全体で急激なデジタル化が進んでいると感じます。当社も、外航・内航・輸出入事業の様々な場面で使用するシステムの開発・刷新に取り組んできました。具体的には、海上輸送の依頼・船腹スペース確保を受け付けるブッキングシステム、本船への積み付けプランを作成するシステム、定期輸送の配船計画立案システムなどがあります。

なお当社では、船舶に関わる業務のDX推進にも取り組んでおり、そちらは専門部署(総合企画部 船舶管理室)を中心に進めています。情報システム部としても、より良い船造りのために彼らと協力しながら推進していきたいと考えています。

DXのスタートラインに立つために、情報システム部の役割を明確化

貴社がDXを目指したきっかけは?

数年前からDXという言葉が注目されるようになり、情報システム部としても業務改善や生産性向上を図るべきと考えました。そのためにはIT部門だけでなく、ユーザー部門との連携も欠かせません。しかし当社のシステム開発は情報システム部が中心となり推進するという意識が強く、DX推進にあたり、ユーザー部門を巻き込むことが課題だと感じていました。

「信頼と協調、《きずな》を繋ぎ、前進しつづけた60年」が合言葉

【会社プロフィール】

1964年、トヨタグループ唯一の海運会社として設立。自動車物流の大動脈である、海上・港湾部分を担う。
創立以来、トヨタ自動車の物流を支え続け、2024年4月、創立60周年を迎えた。

「当社における情報システム部の役割を明確化したいと考えました」（漸井氏）

ユーザー部門がITに深く関わってくれないと、DXを進められないということですね。

そのとおりです。当社では、システム開発の際、要件定義からテストまで、ほぼ全工程を情報システム部が主導しており、各工程における成果物の品質はある程度担保されていました。しかし、その品質を維持するために費やされる情報システム部の負担が大きく、このままでは確実に無理が来ると懸念していました。

良くも悪くも、"情報システム部中心"という意識が強い中でDXを推進しても、ユーザー部門が納得せず、うまくいかないことが目に見えていたんです。

一度固定化した意識を変えることは大変そうですね。

そこで、意識変革のために、外部から講師を招きDX勉強会を企画しました。トップ層・マネジメント層に"DXは現場が主導するもの"という意識を持ってもらい、当社における情報システム部の役割を明確化したいと考えました。

勉強会企画の相談相手として、真っ先に浮かんだのが信頼できるパートナーであるアシストでした。自社製品を持たないため、いきなり商品を勧められる心配がないこともわれわれにとっては好都合でした（笑）。こうして2022年1月、トップ層・マネジメント層の約30名を対象として、DXを基礎から学ぶ勉強会を開催しました。

「土壌づくりを優先することに不安は感じませんでした」（嶋﨑氏）

トップ層・マネジメント層の方が、勉強会に参加したことで意識の変化はありましたか？

開催後、早速意識の変化が感じられました。あるシステム開発案件について、一人の役員が「システム要件は、運用する部署が考えるべきだ」と意見を述べてくれたのです。このような声が情報システム部以外から出たのは初めてのことでした。

その後も、他の役員から同様の声が上がるようになり、情報システム部の役割に対する意識が変わってきたと感じました。これでようやく、当社もDXのスタートラインに立てたと思いました。

トヨフジ流「種まきDX」

DXに対する方向性は、どのようにして決まりましたか？

社長の「花が咲くのは何年も先だが、今種をまかなければ、われわれトヨフジは将来の変革についていくことができず、最後には取り残されることになる。今まさにその種まきが必要となってきている」という言葉がベースになりました。

その頃、世の中の多くの企業が、慌ただしくDXに取り組んでいる様子を目にしていました。当社は、DXの前段階であるデジタイゼーションを進めている段階でしたが、「この状態で焦ってDXを推進するのは危ない！」と判断しました。

そこで、まずは土壌づくりから始めることにしました。一見遠回りにも見えますが、それが当社にとってDXを成功させる第一歩だと考えたのです。DXの当面の目標を「ITを用いて業務課題を改善するマインドを、全社へ拡大する」と定め、ITリテラシーの強化を重点取り組み事項に据えました。

土壌づくりからスタートすることでDXが遅れ、ビジネス環境の変化に追従できなくなる不安はありませんでしたか?

DXのテーマを慌てて決めるのではなく、当社が挑むべきテーマが出てきたときに、すぐ着手できるよう準備を整えておくことが大切と考えていたため、土壌づくりを優先することに不安は感じませんでした。

"トヨフジの文化を変える"DXワーキンググループの活動を通じ、業務改善マインドの拡大を図る

当社は、長期環境ビジョン「トヨフジ環境チャレンジ2050」を掲げ、次世代燃料への転換をはじめ、環境負荷の低減を推進しています。こうした未来を見据えた取り組みの中に、今後挑戦するDXのテーマとなる要素が含まれていると考えています。

DXの当面の目標は、「ITを用いて業務課題を改善するマインドを、全社へ拡大する」とのことですが、具体的にどのような取り組みをされていますか?

トヨタグループでは、カイゼンの意識を持つよう教育されており、もちろん当社もそれは同じです。皆がITを用いた業務改善の意識を持つようになれば、自然と解決の選択肢としてデジタルツールが挙がり、さらにはDX推進へと心が動いてくると考えました。

まずは、小さなことでもよいので成功体験を積ませようと、若手社員によるDXワーキンググループ(以下、DXW/G)を立ち上げました。DXはデジタル化、IT化を進めるだけでなく、新たな価値創出という側面もあるため、これまでの仕事の手法を変えるようなテーマを選定してほしいと強く思いました。

メンバーはどのようにして選定したのでしょうか?

立候補制です。コンセプトとして、「緩く・やらされはダメ・トヨフジの文化を変える(デジタル化は手段)」を掲げました。堅苦しい報告などは求めず、自分たちのやり方でDXを推進してほしいと期待しました。イメージとしては学校の放課後の部活動に近いですね。

自分から希望した社員はどの程度いましたか?その方々のモチベーションは?

若手5名が手を挙げてくれました。ITと結び付きが薄いと思われた総務部や人事部からも立候補者が出たことは嬉しい驚きでした。アグレッシブなアイデアマン、積極的に業務効率化に取り組む人、会社を変えたいという熱い気持ちを秘めた人など、個性豊かなメンバーが揃いました。

DXW/Gの活動はスタートしたばかりですが、会議の在り方の見直しや、議事録作成の効率化などをテーマ案として活動中です。彼らの活動を見て、「自分も参加したい」と思い立つ人が出てくることを期待します。そして、DXW/Gの取り組みを全社に広げていきたいと考えています。

情報システム部が挑む全社横断のITリテラシー強化

土壌づくりの施策、「ITリテラシー強化」にはどのように取り組まれていますか?

情報システム部のDX推進チームが中心となり取り組んでいます。まずは当社の

【ITリテラシー強化の活動中①】

"アンテナをはれる人"になれるようお手伝いするのが自分の役割

情報システム部 システム室 企画グループ
平野雄大氏

私は若手向けのDX勉強会で講師役を務めています。元々DXの知識を持っていたわけではなく、専門書籍で得た知識を自分なりに解釈し、若手へ伝えています。受講者が退屈で眠くならないよう(笑)、質問の時間を設けたり、「私が思うDX」といった閑話休題的な話題を挟んだりと工夫しています。

講師をしていて思うのは、1から10まで手取り足取り教える必要はないということ。ChatGPTでもRPAでも、何でもいいので、興味があるITのテーマが一つでも見つかればいい。自分の仕事に使えるかも!と想像できれば、新聞やテレビ、Webニュースなどが目に留まり、知識は少しずつ増えていくはず。自らアンテナをはれる人になり、ITリテラシーを高めていただきたいです。

ITリテラシーレベルを把握するため、2024年の初頭に、若手社員を対象にITリテラシーのアセスメント調査を実施しました。

調査の前にデジタル人財育成の指標として、アセスメントスコアの高い順に「3層・2層・1層」と3段階の区分を設定しました。ところが、アセスメント調査の結果、1層未満の「0層」に該当する社員も、少なからず存在することが分かりました。

これまで、デジタルツールを活用しなくても仕事が回っていたため、ITに対する関心の薄さが、この結果につながっていると考えられました。一部予想外の結果ではありましたが、伸びしろが大きいことだと肯定的に捉え、熱意を持ってITリテラシー向上に取り組んでいます。

具体的なITリテラシー向上施策にはどのようなものがありますか？その手応えは？

2023年から、若手社員を対象にITパスポート取得を奨励、支援しています。デジタルネイティブ世代である若手なら、自らのスキルアップのため資格取得に積極的であるはず、という見込みでしたが、まだまだ望んでいるような結果は得られていません。試行錯誤を繰り返しながら、学習補助コンテンツを創作し、日々熱いエールを彼らへ送っています。

変わり始めた トヨフジの企業風土

これまでの取り組みの手応えはいかがですか？

それぞれの取り組みが、少しずつですが成果に結び付いていると感じます。最初にDX勉強会を開催した当時は、参加したマネジメント層から「DXという言葉を初めて知った」という声もありました。それから2年。各部の2024年度部方針には「DX推進」という表現がいくつも出てくるようになりました。

まだ「DX」というよりも「デジタイゼーション」の範疇かもしれませんが、「DX」という言葉が使われるようになったこと自体、大きな変化だと感じます。

マインドがだんだん変わってきたのですね。改革の土壌づくりとして、次に取り組みたいテーマはありますか？

各部門でDXを牽引できる人財を増やしていきたいです。今年実施したITリテラシーのアセスメント結果から、ITツールやBIツールを自主的に活用している社員が少数ながら存在することが把握できました。

彼らのような、高いリテラシーを持つ人には成長の機会を提供し、改革を引っ張ってもらおうという作戦です。ハイパフォーマーほど、自分の周りの環境を変えることに飢えているものです。全体の底上げだけでなく、高いリテラシーを持つ人にコンタクトを取り、スキルアップに向けて支援したいと思います。スキル

【ITリテラシー強化の活動中②】

自分が出会ったIT知識を分かりやすい言葉に変えて伝えていきたい

情報システム部　システム室　室長

磯部直樹氏

半年前に情報システム部に異動したばかりで、自分自身、ITについて改めて勉強し直している最中です。デジタル化を推進する立場になりましたが、ユーザーとしての視点も忘れず取り組んでいきたいと思っています。ここに来て良かったと思うのは、自習だけでは得られない生きた知識を吸収できることです。ある社内講習会で、講師のアシストの方に質問をした時「今“グリーン”で調べてみます」と返答がありました。どういう意味か分からなかったのですが、「Glean」というAIアシスタントツールだと分かり、生成AIの実用化がこれほど進んでいるのかと驚きました。

新しい知識を社内にどんどん展開し、仕事で活用するためのヒントにしてほしい。誰もが理解しやすい言葉に置き換えて説明できる、現場と情報システム部の橋渡し役になりたいと思います。

「より優れた次世代船の企画や修繕計画への反映などにも貢献できると考えています」（鈴木氏）

を身に付けた彼らが各部門のDX推進者となってくれれば、嬉しい限りです。

情報システム部が"あるべき役割"に変化することで、プラスの効果は出ていますか？

システム開発の際、以前よりユーザー部門が積極的に関与してくれるようになりました。少しずつ情報システム部の負担も軽減されてきたと感じており、その分、本来注力すべきテーマに、リソースを割くことが可能になってきました。

その一つが、船舶から送られてくるビッグデータの分析・利活用です。以前から、航海データやエンジンデータなど膨大な情報が陸側に送られてきていましたが、十分に活用できていませんでした。分析を高度化し、その結果を船舶DX担当である船舶管理室と共有することで、より優れた次世代船の企画や修繕計画への反映などにも貢献できると考えています。

情報システム部と船舶管理室の距離も近くなりました。今年の国際海事展「Sea Japan 2024」では、初めて一緒に見学に出向き、船舶技術の展示ブースでは船舶管理室が、ITの展示ブースでは情報システム部が、互いにフォローし合いながら情報収集を行いました。

海運を含む海事業界がかつてないほどの変化を迎えている今、トヨフジもDXを推し進め、新しい時代に挑んでいきたいと思います。そのために日々、花を咲かせるための種をまき、DX推進の土壌づくりに注力していきます。

【ITリテラシー強化の活動中③】

デジタル化の価値を理解してもらうには ツール導入後のケアが肝心

情報システム部　システム室　企画グループ　グループ長
青木康徳氏

業務部門のいろいろな現場に「こんなデジタルツールがある」と紹介し、導入をお手伝いしています。どんなシステムもそうですが、導入直後は業務プロセスがうまく回らず、逆に作業効率が落ちやすいもの。そうなると、「デジタル化は逆にデメリット」という誤解が生まれ、DXの障壁になりかねません。そこで、ツールを導入して間もない時期に、われわれがちゃんとフォローアップできるかどうかに、定着化の成否がかかってくると思います。

こうした地道な活動でITリテラシーを引き上げ、自主的にDXに臨むマインドを育てていく。これを情報システム部の使命と肝に銘じ、日々の施策を展開していきます。

会社概要
corporate profile

トヨフジ海運株式会社

本　社：愛知県東海市新宝町33番地の3
設　立：1964年
資本金：1億2千万円
ＵＲＬ：https://www.toyofuji.co.jp/

事業内容

海上運送に関する事業、船内・沿岸荷役に関する事業、通関に関する事業、自動車運送取扱に関する事業　など

©K.K. Ashisuto　本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。

トヨフジ海運様の創立60周年を心よりお祝い申し上げます。この記念すべき年に、『お客様の声』の取材協力をお引き受けいただき、大変光栄に存じます。

トヨフジ海運様では、DXがビジネス界で注目され始めた当初から、全社的な課題と捉えてDX推進に取り組まれてきました。IT部門が果たすべき役割を見極め、他部門を巻き込みながら、多岐にわたる土壌づくりの施策を実行されていることに、深い感銘を受けています。

ITリテラシーの強化や企業としてのDX推進は、多くの企業にとって容易ではない挑戦です。トヨフジ海運様も、DXの必要性を社内に浸透させ、様々な役割の方からの協力を得ながら、DXワーキンググループをはじめとした試行錯誤を重ねてこられたことと思います。そのような「カイゼンの意識」と皆様のたゆまぬ努力が、今後も続く推進活動の礎を築いていくのだと確信しております。

また、貴社とのお付き合いは、BI・データ連携ツールの活用サポートからスタートしましたが、経営層向けの「DX勉強会」開催などで微力ながらも貴社のDXのお取り組みをお手伝いできたことを大変嬉しく思っております。

弊社はソフトウェア商社という立場ではありますが、さらなる発展を支えるパートナーとして、「あまり儲けない」を大切にしながら、困ったときには頼りになるアシストであり続けることをお約束します。今後とも末永いお付き合いをどうぞよろしくお願いいたします。