

インタビュー

キリンググループロジスティクス  
代表取締役社長

加藤 元氏 かとう はじめ

## 「グループ貢献と外販拡大による企業ブランド価値向上を狙う」

キリング物流は今年4月、社名を「キリンググループロジスティクス」に変更するとともに、キリング株式会社傘下である国内事業会社3社（キリンビール・キリンビバレッジ・メルシャン）の物流企画機能を担う機能分担会社として、新たな体制でのスタートを切った。酒類・飲料を取り巻く国内事業環境が変化していく中で、どのような「グループ最適物流」を提供していくのか。また、競争が激化する物流業界にあって、いかに「物流会社」としての存在価値を高めしていくのか——。新体制への移行を機に同社社長に就任した加藤元氏に話を聞いた。

（聞き手／西村亘・本紙社長）



——まずは新体制に生まれ変わった経緯、狙いについて教えてください。

**加藤** キリンググループの物流機能をどのよう  
に統合していくか——このテーマ自体は200  
0年頃からプランとして走りだした経緯があ  
り、この4月に新体制がスタートしたことで、  
現時点での一応の完成形を見たと考えていま  
す。これまで、キリング物流としてグループから  
請け負う業務領域の拡大に順次取り組んできま  
したが、今回、最後に残っていた物流企画機能  
を集約・統合しました。つまり、これまでキリ  
ンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの各  
事業会社にあった物流企画機能を、当社に取り  
込む形で一本化したわけです。

また、新体制におけるもうひとつの大きな特  
徴は、当社を中間持株会社である「キリング株  
会社」傘下の機能分担会社として、他の事業会  
社（キリンビール、キリンビバレッジ、メルシ  
ヤン）と同列に位置づけたことです。旧体制で

はキリンビール傘下の構成会社というポジシ  
ョンであり、成り立ちや経緯からしても、考え  
方や志向がどうしても「ビールスタンダード」に  
なりがちでした。しかし、物流の現状を見ると、  
取扱額はむしろ飲料のほうが多くなってい  
るのに加え、メルシャンが手掛ける多種多様な  
商品が増えるなど、必ずしもビールメインでは  
なくなってきました。今回の体制変更は、こ  
うしたグループを取り巻く事業環境の変化など  
に対応したものだといえます。

——そうしたタイミングでの社長就任となり  
ました。

**加藤** 当社の最大のミッションは、キリング  
グループの物流効率化に貢献することであり、こ  
こが揺らぐことはありません。ただ、会社その  
ものとして見た場合、この会社を永続的に存  
続、発展させるためには、単なるコストセンタ  
ー以上の存立基盤やより明確なビジョン、企業  
ブランド価値を創りあげていくことが求められ  
ます。そのためには、一定規模のグループ外の  
仕事、つまり外販の拡大が必要だと考えていま  
す。社長として、各事業会社への物流面での貢献  
と外販拡大を通じた企業ブランド価値向上——そ  
の両方を追っていきたいと思っています。

——新体制に移行したことで期待される効  
果、今後の取り組み課題について教えてください。

**加藤** ビール、飲料など製品によって抱えて

いる物流課題は違います。その中で、これまで各事業会社それぞれ「個社最適」を追っていました。しかし、それでは自ずと限界があります。そこで今回、企画機能を当社に集約することで改めて「グループ全体最適」を目指す体制を整えました。

例えば、飲料が抱える課題では、生産の外部委託比率が高く、それらが全国に配置されていることで、遠距離輸送となり、さらにそのボリウムが増えているという物流面での課題があります。こういった課題解決においても、ビール工場を中心としたグループの資産最大活用という現実を持って全体最適につなげていくことが、これからの大きなテーマになっていきます。

### ドライバーを真ん中に置いて考える

——物流現場における課題についてはいかがでしょうか？

**加藤** 目下最大のテーマといえるのが「ドライバー不足への対応です。これからの物流は「ドライバー」を真ん中に置いて考えていかないと、大きなボトルネックになっていく懸念があります。当社は毎日約4000台の車両が全国で稼働していますが、その9割方は協力会社による運行です。そうした状況の中で、仮にもドライバーの皆さんが「キリンの仕事はいやだ」となってしまったら、我々の仕事は立ち行かなくなります。協力会社やドライバーの皆さんに頼るといふ意味ではなく、「ドライバー基軸」でモノを考え、彼らの声に真摯に耳を傾けることは大事です。

——具体的な取り組みは？

**加藤** 当社の系列会社のある所長が言っていたことですが、ドライバーが最も嫌がるのは「空気を運ぶ」こと、出荷時の構内での滞留時間、さらに配達得意先での納品待ち時間です。この中で当社として最もやっかいなのは得意先での待ち時間です。相手先のことなので、自社ではなかなかコントロールできないからです。しかし、ここを諦めてしまうと、いくら自社の構内だけで改善を進めても意味がなく、ドライバーの皆さんからも評価されにくいでしょう。そこで、事業会社の営業部門と一緒に量販企業や

特約店などの得意先に改善を願う活動をする活動をすでに開始しました。こうした取り組みが始められたのも、新体制で各事業会社と同一になったことが大きいと思っています。

——昨年からトラックの需給関係がタイトになつてきたことで、運賃値上げの要請などもあると思いますが。

**加藤** 当面は、各協力会社から運行にかかるコストも含めた課題についてよくお話をおうかがいして、できることから早急に改善をして、協力会社のご負担を軽減するような措置を取るように、社内に指示を出したところです。

トラック輸送を巡るこうした状況については、事業会社も一定の理解を示してくれています。しかし、状況を理解していることと、事業運営の中でコスト捻出を判断することは別物であることもまた事実です。これから夏場に向けてビール、飲料とも需要のピークを迎えますが、いかにコストアップを抑制していくかについて、事業会社としっかり話し合っていくかについて、考えています。例えば、波動をいかに吸収していくか、納品日程やキャンペーンに合わせた出荷を営業部門の協力を得ながら平準化していくことで、輸送コストの上昇をかなり抑制することができます。また、先ほど申し上げたような得意先での待ち時間を改善できれば、車両の回転率を引き上げることも可能です。

——トラック以外の輸送手段の活用についてはいかがですか？ キリングループはかねてから鉄道コンテナの利用拡大に積極的に取り組んでいます。

**加藤** 長距離輸送については可能な限りモー



1日当たり約4000台のトラックが運行する

ダルシフトを進めていきたいと考えています。環境対策はもちろんです。トラックは乗務員の拘束時間の関係から300<sup>キロ</sup>以上の長距離輸送について、トラック以外の輸送手段を確保することは非常に重要です。特に飲料については、生産委託先が全国に分散しているために輸送距離が長く、鉄道コンテナ輸送のニーズはますます高まっています。ただ、JR貨物の輸送キャパシティもエリア方面によっては、大雨、台風などによる運休が多いことも気になります。ここに来てJR貨物では新たな施策検討を積極的に進めているようなので、大きな期待を寄せております。海上輸送についても同様に積極的に拡大していきたいと考えています。

## 「キリン品質」に磨きをかける

——外販拡大に向けた考え方を教えてください。

**加藤** 現在の外販は売上高の3割程度です。比率は相対的なものなので、特にこだわっているわけではありませんが、ざっくり5割の水準まで持っていければと思っています。ただ、事業規模の拡大だけを追い求めていくつもりはありません。グループ外のお客様に売っていくセールスポイントをキリンの仕事の中で培っていく——キリングループに対するミッションを果たしながら、そこでスキルやノウハウを高め、外部にブランド価値を発信していく——。こうした流れにしていきたいわけです。そのために、物流サービスにおける「キリン品質」というものをさらに磨き上げ、お客様に明確に伝えられるようにしていきたいと考えています。

——具体的な営業のターゲットは？

**加藤** やはり当社の事業との親和性からいっても、飲料を中心とした食品がメインになるでしょう。その中でも、現在お付き合いのあるお客様とのパイプをさらに太くしていくような営業開拓が第一歩になると思います。現在の外販業務の内容を見ていくと、一部のエリアだけで仕事をいただいているケースも多く、もったいないと感じています。協力会社を含めた当社の全国ネットワークを活かせば、受託エリアを広げていくことは可能です。

また、キリングループ各社とお付き合いのある会社にも物流に関するソリューションを提案していくなど、グループシナジーにもまだまだ期待できます。以上のような近い所でビジネスをとっていただくだけでも、外販比率を4割程度まで引き上げられるだろうと考えています。

このほか、共同配送的なスキームも現在のトラック不足・ドライバー不足を考えると有効です。特に物流パイプの細いローカルエリアでのニーズは高いでしょう。一方、幹線部分においてもビール、飲料といったベースカゴの復荷を確保する手段としてメーカー物流を取り込んでいくことも考えていきます。

——安全や品質向上の取り組みについては？

**加藤** 「キリン品質」というブランド価値を発信していくためにも、安全や物流品質のレベルアップは最重要テーマです。今回の体制変更を機に、ゼロベースに立ち戻るつもりで抜本的な見直しに着手しました。そのひとつとして、本社物流部の中に「安全品質環境室」を新たに設置し、責任者にビール生産系の品質マネジメントの経験者をアサインしました。7月頃から新たな取組みを本格的にスタートさせていく予定です。ただ、安全や品質は本社がいくら旗を振っても、現場の意識レベルが上がらなければ意味がありません。その意味では、新設部署が現場にいかにかコミットしていかに取り組みの成否がかかっているともいえます。

とにかく誤配、輸送事故などによって「キリン」というブランドを汚すこと、また事業会社の販売のチャンスロスにつながるようなミスは絶対に避けなければなりません。限りなくゼロを追求していきたいと思えます。また、我々の業種上、アルコールの



アルコールチェッカーで厳しく指導する

問題については引き続き厳しく指導していきま  
す。

【プロフィール】1960年3月26日生ま  
れ、54歳。横浜市出身。早稲田大学第一文学部  
社会学科卒。82年キリンビール入社。営業部門  
が長く、05年近畿圏統括本部近畿圏営業推進部  
部長、08年ナガノトマト営業本部副本部長、10

年10月キリンビジネスシステム物流生産情報シ  
ステム統轄部長を経て、13年3月キリン物流取  
締役東日本支社長、14年3月キリン(株)執行役  
員、キリン物流代表取締役社長に就任。14年4  
月キリングループロジステイクスに社名変更。  
モットーは、①自らエネルギーに溢れ (En-  
ergy) ②周囲を元気づけ (Energize) ③実行力  
を上げる (Execute)。