

キリングroupプロジスティクス

グループ物流に加え『外販強化』を図る, 「知恵・技・心」で「麒麟品質」を



キリングroupプロジスティクス(株)
代表取締役社長
加藤 元氏

キリングroupの 物流機能分担会社として

—先ごろ麒麟物流からキリングgroupプロジスティクスへと改組された狙いと、新体制についてお聞かせください。

加藤 物流業界では当社のような企業は物流子会社と呼ばれますが、その概念から意識を変えることを大目的としています。そもそもキリングgroupが当社を設立した狙いもそこにあります。我々は単なる物流子会社ではなく、キリングgroupの直下にある物流機能分担会社と位置づけられています。グループ内にはシステム開発会社など機能ごとに専門の会社が設けられており、当社もその1つ。このことは常に念頭に置いています。

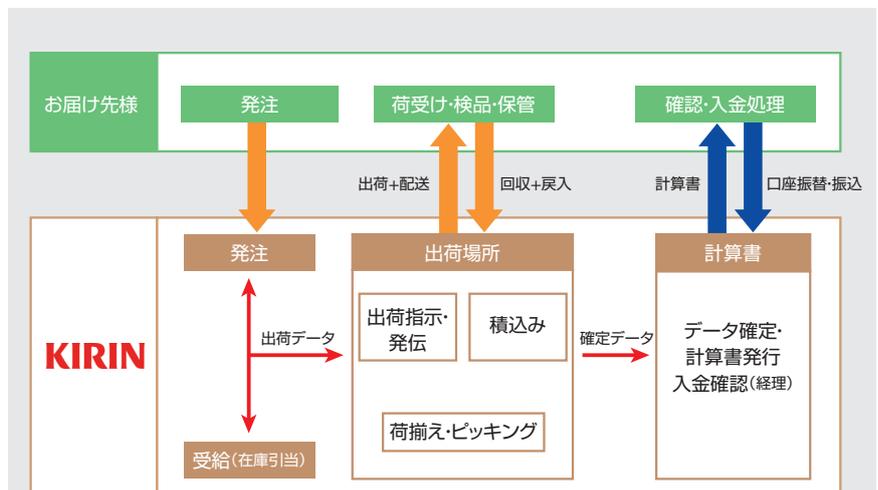
その立場から真っ先に求められるのは、「グループの全体最適」という視点です。

当グループはビール事業でスタートし、常に麒麟ビールが中心にありました。かつては麒麟レモンな

どの清涼飲料も麒麟ビールが作っていましたし、グループを統合し仕事のやり方を合わせようというときも、スタンダードとなるのは必ず“麒麟ビールのやり方”でした。

ところが時代が変化し、今やビー

図表-1 キリングgroupの物流業務



*キリングgroupからの業務受託範囲

ルと飲料の物流扱い量での差はなくなってきています。仕事をすべてキリンビール・スタンダードで考えてはいけないということです。

物流の視点に立つと、ビールは少々特殊な商品です。運搬も本数ではなく、パレットや車が単位ですから他の商品とはスケール感がまるで異なります。ビールのやり方でメルシャンのワインなど他の商品を扱うわけにはいかず、より繊細な扱いが必要となります。だからグループ全体を見渡して、コストが最もセーブでき生産性が最も高まる物流機能が求められているのです(図表1)。

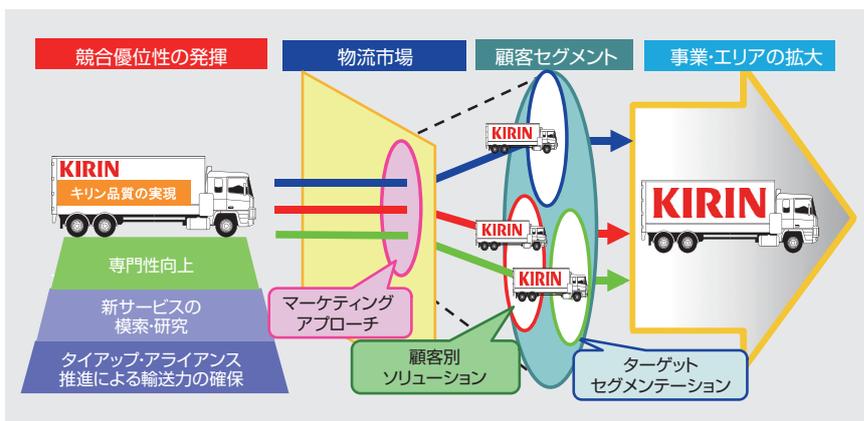
——新体制の初年度に、加藤社長が特に重点を置かれてきた施策は？

加藤 グループの中で物流機能を発揮するには、環境対応と先進性が問われる。環境の視点では、物流だけで見ればモーダルシフトなどがありますが、もっと大きくグループ全体で考えると、季節による売上の波動や拠点の再編などにきちんとミートした物流をしなければならない。

マーケティングも大きく変わっています。キリンビールはマスマーケティングで生きてきた会社ですが、その手法も媒体も様変わりしています。最近は直接お客様に届ける物流が多くなっていますが、我々は旧来通り卸に納品しています。近年の大型小売業態ができてからはセンター納品にしているものの、卸への販売ということでは変わっていません。

マーケティングはどんどん個人に向かっているのに、我々はその方面にはノータッチでした。すぐにできる、やるべきだということではありませんが、我々が問われている先進性にはそうした新たな挑戦も含まれると思っています。

図表-2 キリングループロジスティクスの営業戦略



自社の強みと弱みを分析しターゲットを絞り込む

加藤 もう1つ、私が大事にしているのは「物流機能専門会社としての企業価値」です。当社はキリングループロジスティクスと社名を変更しましたが、大きな転換期と捉えた改組ではパートを含めた約2,000人の社員が気持ちを新たに、企業価値を高めていかなければなりません。当社ではグループの荷が約7割を占めており、その売上に波が生じれば経営に大きな影響が及びます。そこで外販と呼ぶ一般貨物のウエイトを上げ、しっかりした戦略を立てて事業のもう1つの柱にしていきたいと思っています(図表2)。

外販自体は昔から行っており、かつて積極的に展開し1,000億円企業を目指そうという時代もありました。またある時は、逆にグループの物流をまずしっかりやろうとした時期もあり、軸が揺れていました。

企業の価値軸はある程度のタームでは動くわけですが、新体制ではこの軸をきちんと定めたい。もちろんベースカーゴとなるグループの荷に対する適応力は最低条件として必要です。

そこで外販事業を強化する目的と目標をきちんと掲げ、社員が前向き

な気持ちで挑戦できるようにしたいと思っています。

結果として外販のボリュームが大きくなれば、事業運営のリスクヘッジができます。今は「外販をなぜやるのか」という目的を社員に根付かせているところです。

そのために、経営理念やビジョンを作り直すプロジェクトも発足させました。会社の将来を考えられる若手スタッフを登用し、ビジョンやミッションを策定しています。その一環として、私も一緒になって全国を行脚しながら社員との対話集会を行っているところです。

——外販比率の拡大目標はありますか。

加藤 そうした分かりやすい定量目標、マイルストーンをどこに置くのかはまだ決めていません。2016年からの次期中期計画の中などで打ち出そうと考えています。

定量目標を掲げ、それに縛られてもいけない。その前に当社の強み・弱みをしっかりと棚卸しておく必要があると思っています。そのためのマーケティングアプローチを今進めており、お客様にどのような価値が提供できていて、どれくらいの競合優位性があるかを探っています。

これまでは売上と利益だけを考え、仕事やお客さまをあまり選ばずにいたケースも多かったのですが、そうではなく、当社がご提供するキリン品質の価値を理解して頂けるお客さまに対し、どんなサービスをご提供すべきかを焙り出そうとしています。

お客さまの信頼を獲得し、企業価値を高める

加藤 たとえば失注した場合でも、その原因はいろいろあったはずで。これまではたいてい価格の問題と思われてきましたが、本当にそうなのか。それよりお客さまが望む価値を出せないところにウイークポイントがあるのではないかと。当社の拠点があり復荷の利用によって安い運賃をご提供できる場合がある一方で、別の地域は拠点から離れているため望ましい価格が提供できずに負けた例もあったでしょう。

それを知るにはエリアの強弱などをまずきちんと分析することが大切です。10月以降、しっかりと時間をかけてその分析を進めています。

こうして当社の強み・弱みのポートフォリオ分析を行い、自信をもってご提案できるエリアとそうでないエリアをはっきりさせ、ターゲットを絞り込んでアプローチしていきたいと思っています。

——営業面で根本的な改革になるのですか？

加藤 その通りです。実は私自身1年間だけ、当社の支社長を務めたことがあります。営業担当者同行して外販の開拓を行いました。

物流では課題解決提案、つまりソリューションが重要で、お客さまはそこに対価を支払ってくれます。当社

の商品はまさにその提案ですから、商談で大事なのはヒアリング力です。お客さまの課題、何を望んでおられるのか掘り出していく作業です。

しかしその時は、ヒアリングより売り込みが先にきていた。「当社は4,000台の車を使っていますから御社のお役に立てるコストでご提供できます」と言うだけでは、お客さまは説得力を感じない。

この体験から、商談において営業担当者が当社の強みとして自信をもって語れる中身をもたせたいと思ったのです。それがお客さまの課題と合致すれば、間違いなくそこから先に進むはず。それには根本からの営業改革が必要だと考え、いまその土台づくりを行っているわけです。

——物流子会社の外販競争が最近、激化しています。

加藤 当社はどんな仕事でも取るのではなく、我々を必要としてくれるマーケットで戦いたいと思っています。商品売る営業では、新製品の発売やキャンペーンが営業材料になりますが、物流にはそのような営業材料はありません。

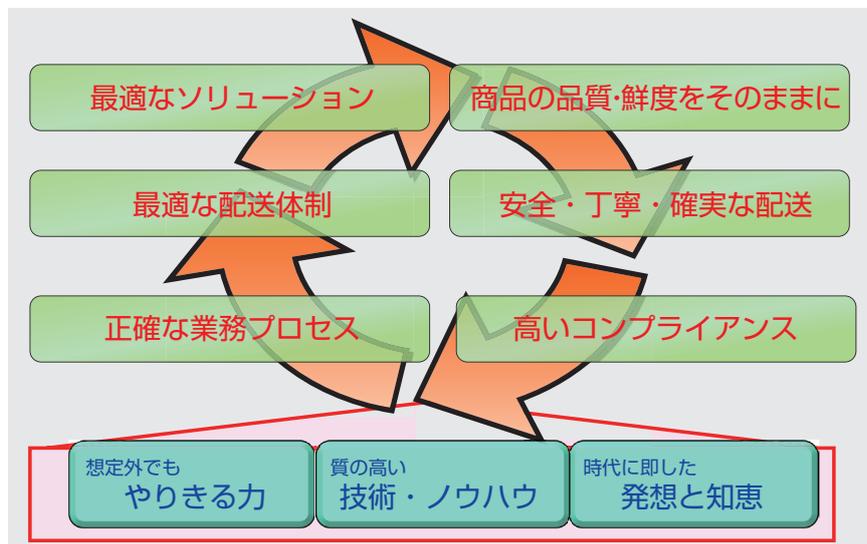
物流の営業は、今のお客さまにどれだけ信頼されているか、そのお客さまが「キリングループロジスティクスの仕事は確実だ」と、どれだけ他の人に語って下さるかが大事です。その意味でバズマーケティング（口コミなどユーザーを介させたマーケティング手法）に近い。それができなくては、企業価値は上がりません。だから私は既存のお客さまこそ大事にしたいと思っています。

「キリン品質」にこだわり 他社での成功例を積み上げる

加藤 我々もCS調査を行っていますが、ただ調査するのではなく、その題材を活用して営業はお客さまにどっぷり入りこんで信用を高めることが大切。それによって絶対に浮気されない盤石な関係を構築しておく。そうなればお客さまの課題は自然に入ってくるはずで。

現在はお客さまも安全や高い品質の物流サービスを強く望んでおられ、むしろ価格よりも重要視されている傾向もあります。お客さま同士がそうした話をされているときに「キリンはいいよ！」と言われることがすご

図表-3 キリン品質とは



く大事なのです。

そのためにも、既存のお客様の分析をしっかりと行い、当社に対価を支払う価値をどこに感じて頂いているかを見定める必要がある。以前はそれを見ないまま「無事契約更改しました」の報告で終わっていたこともありました。

——その「キリン品質」について、具体的に教えてください。

加藤 キリングループはビールから始まり、100年前、馬車で運んでいた頃から商品を大切に扱う精神をずっと引き継いできました。昔は木の箱に割れやすい瓶を入れていたので、振動はもとよりビールのおいしさを守るべく光や温度などに細心の注意を払ってきました。

それによって培われた、丁寧に扱い、大切に運ぶことが「キリン品質」であり、当社の哲学になっています(図表3)。キリンビールは「ラガー」だけだった時代から「品質本位」をラベルにも打ち出してきましたが、物流も同じで、当社の一番根っこにある精神です。

今はまだ、外部に対してキリン品質が強みとして発揮できていないと考えています。そこをぜひ強化したい。「御社の強みは何か」と問われたときに「キリン品質です」と社員の誰もが即答するまで徹底的にこだわりたいと思っています。

——最近の業界全般の物流改革に対してはどのように考えておられますか。

加藤 キリンはビール業界で長くトップシェアをもち、いろいろな意味で業界のリード役を務めてきました。取引制度や商慣習、オープン価

格制度などこれまでいろいろな変革がありました。物流についても常に立って先に考えてきました。

たとえばビールの共同配送です。販売ではライバルであってもデリバリーの部分ではせめぎ合うだけではいけない。物流では競合相手でも、時間やエリアなどの切り口でタイアップできる可能性があります。いかに効率よく運ぶかはお互いの命題ですから、互いがメリットを享受できればアライアンスは行うべきだし、実践しています。

人が敷いた道をついていくのではなく、常に先に仕掛けていく。これがキリングループロジスティクスに期待されるところで、これからも物流の改革やエリアでのアライアンスの旗振り役を務めていきたいと思っています。

「知恵・技・心」、 「現場力」という「横断知」

——ビール等の共同配送の効果は出ていますか。

加藤 コストメリットは出ていますが、共同配送にも様々なやり方がありますが、当社は首都圏ではアサヒビール社と手を組んでいます。首都圏マーケットという固有のチャネルに対する配送を行っており、当社とアサヒビール社の拠点を相互活用することで配送効率を上げ、環境への取り組みも行っています。

もう1つはサッポロビール社との北海道や東北地区での共同配送です。たとえばある地域に製品を運ぶとき、注文がまとまらなると運べないとお断りしたのでは、お客様も困る。そうした細い血管のところでの共同配送も行っています。今は大きくはこの2通りですが、他の地域で

も共同配送は進んでいくでしょう。それを今まで通り、当社が仕掛けていくというポジションでありたい。

また車の相互協力やエリアのくくりでは、多くの会社と1台、2台ずつやっていくより、太いパイプを持つ企業とまとまった台数をやりとりすることが望ましいと思います。そのためにはエリアネットワークをどう作るかとの設計図をもたなければならぬ。それをもとに組む相手をセグメントしていきたいと思っています。

——加藤社長が強調されている「知恵・技・心」について教えてください。

加藤 キリン品質を支えるのは人です。当社はHPでも「人財」と書いているように、人こそが財産だと思っています。

その人の集合体が支える「現場力」によって、キリン品質がもたらされます。人の価値はそのまま当社の価値。キリン品質と同じくまだ十分ではありませんが、誇れる強みにしていきます。

「知恵・技・心」は私が昔からよく使っているのですが、この言葉を教えてくれたのは、キリンビールの副社長にまでなった方でした。小売店の棚割提案等をビールメーカーが提案するようになってまだ間もない頃で、リテールサポート活動(棚割提案等)にも「知恵・技・心」が込められていなければダメだと、強く指導されました。

その方が言う「技」は、いまでいうPOSデータ。数字で分析した結果を棚割に反映させるということです。「知恵」は、たとえば他社製品がキリンより売れていたとしても、知恵を使って対等の扱い(フェイス



「キリン品質」を実体化する物流現場

数)してもらおうなど。「心」は、酒屋さんやバイヤーとやりとりする際、心が伴っていなければ通じないということでした。

1人ひとりの「知恵・技・心」を結集すると「横断知」となります。普通は集合知とか組織知と言われるのですが、ある大学の先生がこの言葉を使って心にピタリときたので、私も使っています。当社の「横断知」はまさしく「現場力」なのです。

「あるべき姿」を通過点に 「ありたい姿」を目指して

——最後に2015年にかかる意気込みを。

加藤 まずグループ全体の考え方として、2015年度を現行中期計画の最終年度という位置づけから、16年から始まる次期中期計画のゼロ年度という位置づけに変えます。それだけグループ全体で環境が大きく変化しているからです。

特に当社の場合は、この1年間で何ができて何ができなかったかをしっかり棚卸しなければいけないと思っています。当社は設立の目的も果たすべき役割も明確で、あるべき姿が示されていました。その姿にどこ

まで近づけたかの検証をしっかりと行うということです。やり残しがあれば、引き続き来年度に継続する。同時に「ありたい姿」を明確にしていきます。

「あるべき姿」と「ありたい姿」は似た言葉ですが、私の中では全然違う。「あるべき姿」はやるべきことがしっかり見えていることで、時間軸では3～5年。しかし「ありたい姿」は10年、20年先の高いレベルで社員たちが向かう目標です。

経営理念を作るプロジェクトは「ありたい姿」を明確化する作業です。新年はまず、あるべき姿への到達が具体化され、ありたい姿を描いていく1年。それが次期中期計画のゼロ年度となるわけです。

なかでも先述の「キリン品質の実体化(実績の積み上げ)」を行っていく。それがきちんと企業価値として確立され、その価値をさらに高めていくことを課題とする1年にします。

外販については営業戦略をきちんとつくり、トライアルを含めどう取り組むかを明確にします。そのためにマーケティングアプローチを行い、ターゲットセグメンテーションをし、仮説を立てて実行することがポイントだと思っています。

あとは『人財』です。グループの

物流機能を担うパートナーとして、十分な物流の知識や技術をもつ集団を目指します。グループについていくのではなく、時には先行する存在でありたいと思います。

仕事はワクワクしてやらないと良い結果は生まれません。その過程で物流のプロに育ってほしい。当社の財産は『人』しかないので、マネジメントも1人ひとりの人間力を引き出すものでなければなりません。

人は命令ではなく、状況に反応して動くもの。その意味でマネジメントとは、指示することではなく、状況をつくることだと思います。それが人間力を引き出していく。そんなマネジメントを全社的に推進したい。

本物のプロ集団に成長すれば、当然「横断知」も生まれ、現場力が高まり、キリン品質もさらに高まる。それが理想の組織です。キリングループプロジスティクスの2年目は、理想の組織に向かっていくうえで大切な年になると思っています。