

お約束するのは、キリン品質。

第1回

「成長軌道」を自ら描く 外販拡大に向け本格始動

▶ Interview キリングroupプロジスティクス
代表取締役社長 加藤元

キリングroupは2014年4月、キリン物流を社名変更してキリングroupプロジスティクス（KGL）を発足、group内の物流機能をそこに集約した。機能分担会社として再出発したKGLは、自らの役割を改めて定義し、新たなビジョンと経営戦略を打ち立てた。
(聞き手：本誌編集部)

キリン
品質

運びきる
力があります。

提案力
に自信があります。

品質
にごお届けします。

グループの物流企画機能までを集約

——キリングgroupは2014年4月に物流管理組織を大きく再編しました。

「その背景にあるのは『事業会社の個社最適』から『グループの全体最適』という視点の変化です。そのためにキリンビールの物流子会社だったキリン物流を、国内飲料事業の統括会社、キリン株式会社の傘下に置いて、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの事業会社と並列の機能分担会社に格上げしました。これを機にキリン物流をキリングgroupプロジスティクス（KGL）に社名変更し、メーカー3社の本社物流企画機能をKGLに移管しました」

「キリングgroupでは、各地域に分散していたキリンビールの物流子会社を2000年にキリン物流に統合して以降、段階的に物流機能を子会社に移管してきました。その間には現業会社の統合や遊休資産の売却など、固定費圧縮も進めました。国内の食品市場は長期的に縮小していくことが避けられません。われわれが今後も安定供給を維持して物流の競争力を発揮していくためには必要な構造改革であり、スリム化でした。しかし、再生は終わりました。KGLの発足でグループの物流企画機能集約も完了しました。これからKGLは改めて成長に向かって舵を切ります」

——物流子会社と機能分担会社の違いは？

「メーカーとしての物流企画機能までを担うわけですから、通常の物流会社のように荷



主の指示に従っているだけでは役割を果たせません。言ってみればそれまでは、事業会社が投げたボールを打ち返しているだけでした。そうではなく、われわれが自ら物流を企画し、事業会社に提案して、グループ物流のさらなる最適化と競争力強化を自律的に進めていくことが求められています」

「その期待に応えるにはメンバーの意識改革が何より重要でした。改めて会社を背骨から作り直す必要を強く感じました。そこで新たな経営理念を策定するプロジェクトを組織しました。若手を中心とするプロジェクトメンバーと私が一緒になって全国を行脚し、1年余りをかけて99回の対話集会を行い、のべ1100人の社員たちと議論しました（*）。その対話を元に、『ミッション』、『ビジョン』、『価値観』を経営理念としてまとめ、ビジョンの実現に向けた方針を定めました。そこからKGLの本当の意味でのスタートでした」

*『わくわくステアリングプロジェクト』——KGLのホームページでその詳細を公開中

——方針とは？

「KGLが今後もグループの事業会社に対して安定的にサービスを提供していくには、逆説的になりますが、グループの事業展開に左右されない経営体質を自ら作り上げていく必要があります。そのために当社は外販の拡大に本腰を入れます。当社は食品業界最大規模の物量を取り扱い、ビールを最も鮮度の良い状態で効率的に届けるサプライチェーンを100年以上にわたって運営してきました。そこで培った物流サービスを『キリン品質』と自負しています。それを一層進化させ、グループと外販のシナジーを最大化することを目指します。これからはグループの枠を超えてお客様にもこの『キリン品質』を体感していただくと考えています」

生産管理のノウハウを物流に応用

——差別化のポイントとは？

「KGLは長年、グループの事業会社に対して、輸配送や保管業務だけでなく、受注センターの運営から在庫の配置調整、請求書の発行に至るまで、全ての業務を最高レベルの正確性と安全性を持って運営してきました。今回の組織再編でグループの事業会社の物流企画機能も取り込みました。一般の物流会社とは業務受託の範囲が違います。完全に荷主の視点に立って、サプライチェーン全体を視野に置いた最適化を提案できます」

——現在の外部環境をどう見えていますか。

「物流サービスレベルや付加価値サービスの

要望範囲が広がる一方、足元ではドライバーや庫内作業員の人手不足が深刻化しています。ドライバーの拘束時間問題で1回に運べる距離自体も短くなっています。これからは幹線輸送と末端配送のしつかりとしたネットワークがないと運びきれなくなっていくと思います。こうした物流業界の課題を経営課題と認識し、KGLが社会とともに持続的に存続・成長できる礎を築くという考え方も、ますます重要になります」

「これらの課題に一社単独で対応しようとしても限界があります。物流共同化がこれから否応なく進んでいきます。当社は全国30カ所に拠点を展開して、1日最大4500台・約4万5千トンの荷物を運んでいます。当社には運びきる力があります。そのネットワークを酒類・飲料業界の物流インフラの共同化でも旗振り役を務めていく考えです」

——ドライバー不足にどう対応しますか。

「パートナーであるドライバーを真ん中に置いて、ドライバー基軸で物流を考えることを徹底しています。そのためにドライバーアンケータを定期的に実施してドライバーの声に真摯に耳を傾けています。そこから生まれた取り組みの一貫で、昨年は当社の全国のセンターで出荷時の車両滞留時間の抑制を実現し、車両の入門から出門までにかかる平均時間を約6%削減しました。納品時の待ち時間についても、当社のメンバーがグループの事業会社の営業部門と一緒に量販店や特約店などの得意先を回り、物量の平準化や納品時間

の拡張などへの協力をお願いしています。新体制に移行してKGLが各事業会社と同列になったことで、そうした取り組みがますます加速しています」

——安全品質面は？

「われわれはお客様の商品をその鮮度と品質ごとお届けすることをモットーとしています。それを技術的にも担保するため、新体制に移行したのを機に、本社スタッフ部門として新たに『安全・品質・環境室』を設立しました。キリンビールの製造現場では作業の生産性向上と、安全・品質・環境面での研さんを常に両立させてきました。そのノウハウを物流に応用することが狙いです。これまでの現場のルールを全て洗い直して、合理性にかなった作業方法を作り込んでいます」

——コストと比べて品質は、顧客に理解してもらおうのが容易ではありません。

「それでも品質は長い目で見れば確実に評価として返ってきます。当社の社員たちに聞くと、みんな自分たちのサービス品質には自信を持っています。優位性があると言います。しかし、それだけではお客様に納得してもらえないのも事実です。そこで近年、外販のお客様を対象に、当社のサービスを評価していただくために顧客満足度調査を毎年定期的に行っています。そうしたエビデンスをたくさん用意して、できる限り分かりやすい形でお客様に『キリン品質』を伝えていこうと考えています。その一端をLOGI-BIZでもご紹介していきます。どうぞご期待ください」

■

