

お約束するのは、キリン品質。

第2回

# 「配送完遂度」をKPIに設定 荷主企業の供給責任を支える

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

恒常的なドライバー不足がメーカーの供給責任を脅かしている。キリングroupプロジスティクス (KGL) は「配送完遂度」をKPI (重要業績評価指標) に設定し、安定供給のPDCAサイクルを回すことで、物量を平準化する需給調整機能と優秀なドライバーを維持・確保する集車能力に磨きをかける。

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。

## 繁忙期を乗り切る技術

物流における「キリン品質」とは？

「その第一に掲げているのが『運びきる』というキーワードです。メーカーの供給責任を最後に支えているのがわれわれです。とりわけビールは鮮度が重要な商品ですので積み残しが許されません。その使命に応え、われわれは100年以上にわたって実際に運びきってきました」

なぜそれが可能なのですか。

「通常は物量の波動の低いレベルに合わせて専属の固定車両を用意し、それを上回る部分はスポットで備車しているケースが多いと思いますが、当社の場合ピークに近い水準に合わせて車両を確保しています。ただし、そのままでは閑散期に車両を遊ばせてしまうことになるので、ベースカーゴの波動が谷になるところに合わせてグループ外の仕事を開拓しています」

—— 昨年の消費増税前には駆け込み需要で全国的に輸送が麻痺して、物流危機が



生しました。

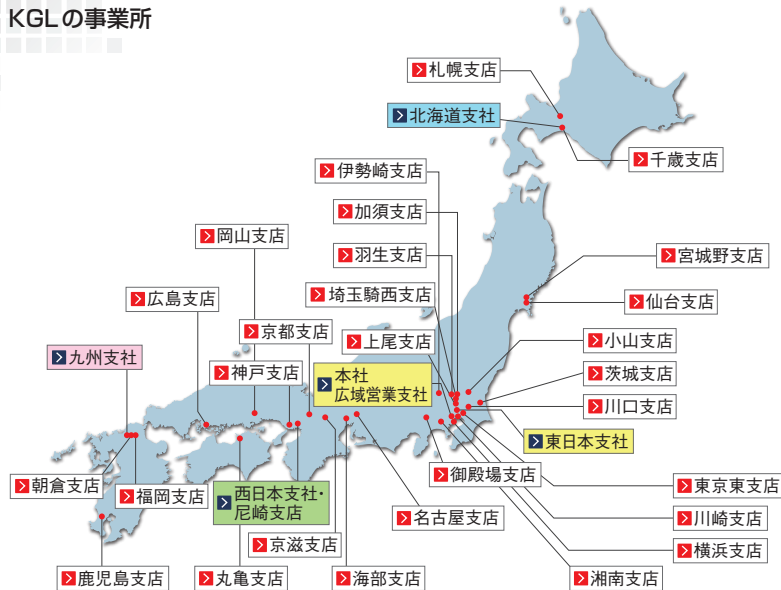
「あの時もお客様に迷惑をかけることはありませんでした。輸送需給が逼迫しそうだと事前に予想できていましたので、世間より一足先に車両確保の準備を進めた上で、出荷の平準化を進めました」

—— 平準化とは？

「メーカーの輸送には大きく工場・センター間や拠点間移出入の1次輸送と、当社では『店入れ』と呼んでいますが、お得意先への納品の2次輸送があります。このうち1次輸送については、当社はキリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンから、それぞれ在庫のロケーションと転送の判断を任されていますので、繁忙期分をできる限り前倒しで運んでおきました。2次輸送もメーカーの営業マンと一緒にやって、お得意先に前倒しの納品や納品時間枠の緩和をお願いしました」

「実はそれは平時も同じなんです。店入れの物量が跳ね上がる日が分かれば、その前日に移出入が増えることが予測できます。移出入に車両が取られて店入れに影響してしまうことになるので、それを避けるために移出入を前倒しで進めて、お得意先にも協力を依頼する。そうした需給調整機能は通常の運送会社とは違う、当社の強みの一つです」

「とはいえドライバー不足は物流業界の課題であり、当社にとっても深刻な問題です。そこで2014年度に『配送完遂度』を新たにKPIとする準備を始め、15年度から本格的に運用しています。納品時間に無事に配送を



完遂することができたかを数値で把握してP  
DCAサイクルを回しています」

「物量が特異的に跳ね上がる。要注意日」  
はエリアによって違いますので、全国の支社  
ごと、拠点ごとに要注意日の発生を予測して  
準備をします。しかし、需要の予測方法や準  
備の仕方などには担当者の経験やスキルも影  
響してきます。そこで優れた手法や効果の上が  
った対策についての情報を見える化して共有し、  
ノウハウを横展開しています」

「日々の物量をどう予測していますか？  
——ベースになるのは、メーカーの旬単位の

販売計画です。ただし、販売計画には営業側  
の販促計画の要素が多分に含まれているので、  
必ずしもその通りの物量になるとは限りません。  
しかも、日別の動きは計画だけでは分からな  
いので、日頃からメーカーの販売部門との情  
報交換を密にして、それぞれの現場レベルで  
もプロモーションや特売などの情報をつかむ  
ことで予測精度を上げています」

「出荷の指示をただ待っていても配送完  
度を高めることはできません。もちろんいく  
ら運賃がかかっても構わないなら急な手配で  
も何とかなるかも知れませんが、それでは荷  
主の商売が成り立たない。物量の予測精度を  
上げるには、われわれがその荷主のビジネス  
に深く踏み込んでいく必要があります」

## ドライバーの声を活かす

現在のインフラの概要は？

「全国に30拠点を展開し、ピーク時には1日  
最大約4500台のトラックを運行していま  
す。物量はビール類が大瓶換算で年間1億6  
700万ケース、飲料が約2億ケース、ワイ  
ン・洋酒が160万ケースです。ビールは大  
部分が工場から大型車で顧客に直送してい  
ます。飲料やワイン・和洋酒は物流センターま  
でが大型車で、店入れには中小型車を使って  
共同配送しています」

「固定車両の約2割を現業子会社のケーエル  
サービス3社（KLS東日本、KLS西日本、  
KLS九州）で自社運行しています。残りは  
外部委託ですので、協力会社とのパートナー

シップが大事になります。パートナー会社の  
多くは各地の地場運送会社で、その数は全国  
で300社程度に上ります。各支社でそれぞ  
れパートナー会を組織して会社レベルの結び  
つきを強くすると同時に、ドライバー一人一人  
の仕事に対する満足度を重視しています」

「物流のサービス品質を最後に保証するの  
はドライバーです。優秀なドライバーを確保・  
育成するには、ドライバーが働きやすい環境  
を整備して、ドライバーに対するわれわれの  
ホスピタリティを向上させる必要があります。  
そのため固定車両のドライバーを対象にした  
アンケート調査を年に1回実施しています。  
配車の処理時間や積み込みの待ち時間、構内  
ルール、配車スタッフのドライバーへの接し方  
などを、それぞれ5段階で評価してもらいま  
す」

「昨年の秋にも全国4支社で約1400人  
のドライバーにアンケートに協力してもらい  
ました。質問項目への評価だけでなく、自由  
意見欄が参考になります。各拠点の配車窓口  
や営業部の輸送・業務担当に対する具体的な  
コメントなど、匿名で回答してもらおうので普  
段はなかなか口にできない不満が表面化する  
それを一つ一つ潰していくことで改善を続け  
ています。その一貫で例えば構内における車  
両の滞留時間削減を進めてきました。滞留時  
間を1時間以内に抑制することを目標に、出  
荷プロセスの改革を実行中です。全国のビー  
ル工場から開始して、現在では飲料にも対象  
を広げられました。大きな成果が上がってい  
ます」

輝



物流に関するご相談・お問い合わせ <http://www.kirin-logistics.co.jp/>

キリングroupロジスティクス株式会社  
〒164-0001 東京都中野区中野4-10-2 中野セントラルパークサウス

キリングroupプロジ

