

輸入酒類メーカーの全国案件受託 キリングroupとのシナジー発揮

キリン
品質

運びきる
力があります。

提案力
に自負があります。

品質
にお届けします。

ある輸入酒類メーカーから全国の保管・配送業務を一括受託した。従来は東西2拠点から路線便で各地の得意先に納品しており、リードタイムや品質に課題があった。体制を一新し、全国7カ所に在庫拠点を置き、受注日の翌日に納品するキリングroupの物流ネットワークに相乗りさせた。`顧客から一番信頼される、という理念の下、「キリン品質」の物流をグループ外に拡大している。

新スキームで全国一斉立ち上げ

キリングgroupプロセスティクス（KGL）は7月、新たなスキームの共同物流事業を全国で一斉に立ち上げた。従来はキリングgroup向けとは別に、外販専用のネットワークを構築して共同物流を運用していた。グループ向けと外販顧客の共同化は、幹線輸送の帰り荷を融通するレベルに留まっていた。新スキームでは、グループ向けの拠点に外販顧客が同居して、配送も共同化している。

昨年春、KGLは輸入酒類メーカーのX社から提案の依頼を受けた。従来X社は輸入した製品を、東西2カ所の物流センターに保管し、全国の配送先に路線便で納品していた。遠隔地の納品では3日以上かかるエリアがあるなど、リードタイムが安定しないという課題があった。

X社の売り上げは年々拡大する傾向にある。しかし、ドライバー不足の影響もあり、路線会社は物量の増加に十分に対応できていなかった。積み残しや荷割れ、誤配などの品質問題が時を追うごとに目立ってきていた。卸がX社に要求するサービスレベルは取引規模が大きくなるほど厳しくなっていく。既存の体制のままでは、いずれ物流が成長の足かせになる恐れがあった。酒類の物流を熟知しているKGLにその打開策を求めた。

KGLはキリングgroup向けに全国に拠点を展開し、全国翌日納品を実施している。固定の配送パートナーを使うため輸送品質も高



KGL 加藤 元
代表取締役社長

い。しかし、従来はそのネットワークを外販用には使っていなかった。ビールは輸送ロットが車両単位でまとまるため混載余地が限られている。他のワイン・和洋酒や飲料も、一般顧客との混載によってサービスレベルが低下してしまう可能性が懸念された。

KGLの組織体制は、グループ向けと外販部隊ではつきりと分かれていた。従前よりグループ物流を担う組織は、保管や配送だけでなく、メーカーの受注業務や在庫の転送判断まで含めた幅広い機能をカバーし、業界最高水準の管理レベルを誇っている。ただし、そのサービス対象は事実上グループ会社に限られていた。一方、外販組織は支社別に分かれ、全国規模の案件に対応するのが難しかった。

2016年4月、KGLはそこにメスを入れた。まず、外販顧客向けの拠点と配送の運営・管理を、外販部門の管轄から、グループ物流のオペレーションと安全・品質管理を担う「物流管理部」に移管。それと同時に全国規模の案件に対応する外販営業組織として新たに「広域営業支社」を設立、地域別の4支社



KGL 紺野富士夫
執行役員広域営業支社長兼営業部長

と同格の組織に位置付けた。

KGLの加藤元社長は「広域営業支社の役割は、自分たちの強みを発揮できる荷主を自分たちで見極める、つまりコンペと呼ばれるのを待つのでなく、マーケティング発想で外販営業を展開することであり、組織改革の狙いは物流管理部を外販に巻き込んで成長に向けて全社一丸となることだった。物流管理部は『キリン品質』のいわば心臓部。そのサービスを一般顧客にも提供することで物流のキリン品質をより多くの人に味わってもらおう。それがKGLの社会貢献と考えた」と言う。

国内の物量は長期的に減少していくことが避けられない。KGLがキリングループの機能分担会社として物流の安定稼働と競争力を維持していくには、社内「グループ対応力」と「外販対応力」のシナジーを発揮させ、外販を拡大することが不可欠だ。そのためにKGLの社員一人ひとりがどう変わるべきなのか。加藤社長が先頭に立って全国の拠点を巡回して意識改革を促した。

輸入酒類メーカーX社への提案は広域営業

支社の第1号案件であり、新体制の格好の試金石だった。キリングループの7カ所の拠点にX社の在庫を分散させて保管し、配送まで共同化して物流管理部がそのオペレーションを管理することで、X社はキリングループと同レベルのサービスを納品先に約束できる。事業拡大への懸念を払拭できる。

従来の路線便から中近距離の共配に切り換えることで輸送費も下がる。ビールとの共配余地は限られていても、ワイン・和洋酒や飲料などグループの他の荷物との積み合わせは可能だ。キリングループとX社の納品先はほぼ一致している。

在庫拠点が東西2カ所から全国7カ所に増えることで、在庫管理の手間や拠点費用は増加する。それでもシミュレーションの結果、トータルコストは従来と大きく変わらないレベルに抑えることができる見込みとなった。キリングループの物流ネットワークに全国規模で相乗りするというKGLの提案に、X社は大筋で合意した。

これを受けて16年7月、X社とKGLの合同プロジェクトが発足した。前例のない取り組みであり、調整は容易ではなかった。キリングループの商品の取り扱いには細部に至るまでルール化が徹底されている。その現場に外販顧客を受け入れる以上、作業工程もキリングループと同レベルまで詰める必要があった。

コストコントロールにも苦労した。作業費は各拠点の物流管理部が弾いた作業単価がベースになる。しかし、それを単純に積み上

げるだけでは採算が合わない。広域営業支社と物流管理部が膝を詰めて各拠点の作業条件を一つずつ整理し、コストの抑制策を練っていった。

「キリン品質」の物流をグループ外へ

17年7月、新体制が稼働した当初は多少の混乱が発生した。現場はイレギュラー対応を迫られたが、キリン製品の安定供給を長年維持してきた現場力を遺憾なく発揮し、大きな問題に発展することなく乗り越えることができた。

プロジェクトを指揮した広域営業支社の紺野富士夫支社長は「X社からは感謝と労いの言葉をいただくことができた。その後も良い関係が続いている。『外装が滑りやすいので改善してほしい』と現場から声が上がった時にも、すぐにアクションをとってくれた。将来はキリングループと同様にX社に対しても受注処理や引き当て、在庫の転送判断までKGLにアウトソーシングすることを提案していきたい」と言う。

今後もキリングループの物流ネットワークを最大限に活かし、顧客ニーズに的確に応える外販営業に一層注力していく考えだ。加藤社長は「当社が経営理念に掲げる『キリングループの物流サービスが一番お客様に信頼されている』というビジョンの実現に向け一歩前進した。『キリン品質』がグループ外のお客様から信頼を得ることの積み重ねが、私たちの財産だ」と社員たちを鼓舞している。



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

キリングループ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

キリングループロジ

