

二〇〇〇年に全国七カ所の地域物流子会社を合併して現在のキリン物流が誕生して以来、順調に業績が伸びています。

「お陰様で二〇〇二年十二月期も売上高七八〇億円、営業利益四三億円の増収増益になりそうです。今期の二〇〇三年は売上高八〇〇億円を予定しています。ただし、営業利益は前年の約5%から、半分の二・5%に減ります。タリフの値下げによって、親会社に還元するのです。これは合併前のシナリオ通りです」

### シナリオと言いつつ

「私が親会社のキリンビールで物流を任されていた九八年に『KL（キリン・ロジステイクス）21』という改革ビジョンを策定しました。『二一世紀初頭の物流のあるべき姿』という副題で起案して、二〇〇五年をメドとした長期計画を作ったのです」

「具体的には三つの柱があります。まずはキリンビール本体の物流部門の整理です。工場に属していた物流部門と、各地の支社に所属していた物流部門を統合し、物流のスタッフ機能を東西二カ所の物流本部に全て集約しました。同時に現業部門をキリン物流に移管しました」

「二つ目として清涼飲料を扱うキリンビバレッジの物流もビールに統合します。これも今年の春までに完了する予定です。そして三つ目が広域化対応です。それまでキリンビールは地域別に七つの物流子会社を持っていました。その体制では全国規模の流通業者のニーズに対応しにくい。そこで二〇〇〇年一月に七社を合併して現在のキリン物流を作ったのです」

**親会社やグループ会社からの業務移管を進めたことでキリン物流の売上高が伸びているんですね。**

「そうです。まさに現在、二〇〇三年をメドとしてキリンビール内に残っているオペレーション業務、配

Interview

総合1位

## 「ベースカーゴ活かし路線業に進出する」

キリン物流 篠岡方長 社長

キリンビールグループの地域別物流子会社の統合とグループ企業からの業務移管によって急成長している。今後はチルド物流機能を強化し、ビールから食品市場全体に事業領域を拡大する。同時に親会社の安定したベースカーゴと全国インフラを武器にして、新たな角度から路線業にも参入するという。



車計画やコールセンターの受注処理業務などが中心になります。それをキリン物流に業務移管しています。計画通りそれらの仕事は二〇〇三年四月一日をもって全て当社に移されます。総勢で一五〇人分程度の仕事です」

「そのために合併以降の三年間に渡って準備を進めてきました。キリンビールから当社に担当者が出向して、ノウハウの移植を進めたわけです。現状では一五〇人中九〇人近くが親会社からの出向です。この出向者を徐々に減らしていき二〇〇五年から六年までに全員親会社に戻ってもらうという段取りです」

### チルド機能の整備進める

「KL21」の「コスト削減」についての目標は、

「キリンビールに対して当社は二〇〇三年四月に一〇%のタリフの値下げを約束しています。約三八億円です。キリン物流は二〇〇〇年に合併したわけですから、これは見方によっては三年間の猶予期間をもらったということ。この三年間でリストラを進め、値下げの原資を捻出しました」

篠岡社長は、「KL21」計画の途中まで親会社で物流子会社の尻を叩く立場だったが、途中から叩かれる立場に変わったわけですが。

「自分が起案したシナリオ通りですから、違和感はありませんでした。ただし、物流事業者という立場になって、改めてその重要性を意識するようになったテーマが二つあります。一つはドライ貨物だけではダメだということです。二〇〇三年九月の酒の小売免許の規制緩和によって今後は『酒食一体』の物流になっていくことが予想されます。当社も酒の物流から広く食品物流というカテゴリで生きていく必要がある。であるならチルドもできる機能がないと、食品物流の事

業者としての競争力を確保できない」

「となるとライバルは他のビールメーカー系物流会社ではない。」

「私としてはキユーソー流通システムと味の素物流を意識しています。とくにキユーソーさんは親会社の荷物が三〇%強で七割近くが外部荷主という自立した子会社です。そしてチルド・フローズンに強く、ドライ貨物に扱いを拡げている。これに対して当社は現在、ほとんどがドライ貨物ですが、いずれはチルドに入って、キユーソーさんと比肩できるぐらいになりたい」

その場合には、末端配送も手がけるのですか。

「それは視野に入っていないません。当社の基本は大型車での配送です。従って納品先は卸か、もしくは量販店の物流センターです。ただし純粹な物流事業者として小売業者の一括物流センターの運営を請け負うことはあります。ことに合併後はそうした案件が増えていきます。収益的にはキツイ仕事ですが、体力のあるうちにノウハウを蓄積して外販の拡大に繋げたい」

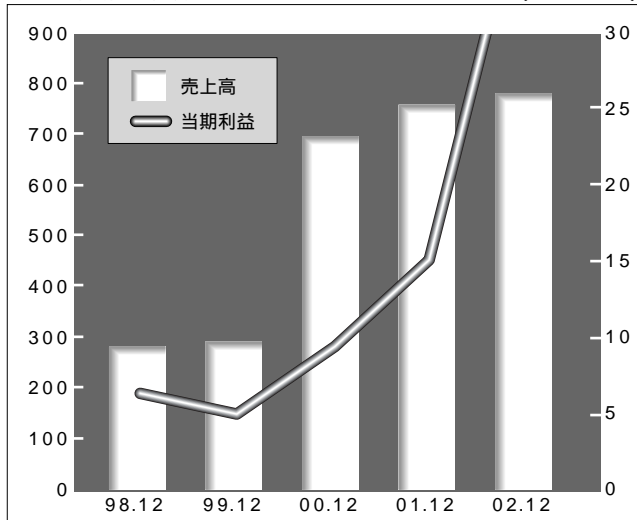
### 幹線輸送に強み

多頻度小口化が進んでいる現在、大型トラックを中心としたサービスは時代と逆行しませんか。

「むしろ、我々にとっては現在の輸送能力を活かした共同配送が今後の柱の一つになると考えています。それが物流事業者のトップになって強く意識するようになった、もう一つのテーマです。運送業の規制緩和いわゆる改正物流二法によって今年、トラック運送の営業区域が撤廃されますね」

「そこで当社は路線業に参入しようと考えています。主なターゲットは現在、路線便を利用している中小の食品メーカーです。現在、路線便業者の多くが収益の

キリン物流の業績 (単位：億円)



### 会社概要

全国地域別に7社あったキリンビールの物流子会社を2000年1月1日に統合して発足。グループ会社からの業務移管を進めている。傘下にドライバーやフォークマンなどの現場業務を担当するケービー物流を持つ。現在の外販比率は25%。これを2010年まで50%にまで拡大し、売上高1000億円を達成するという経営目標を掲げている。

悪化に苦しんでいるのは知っています。理由は簡単に荷物が集まらないからです。しかし当社にはキリンビールの荷物というベースカーゴがある。そして毎日二〇〇〇台から二五〇〇台、ピーク時には八〇〇〇台の大型車を全国に走らせている。しかも当社は幹線輸送に強い」

路線業となると各地にターミナルが必要になりますか。

「工場がターミナルとして機能します。二〇〇〇年四月に工場から物流機能を当社に移管した時に、工場内の物流施設も所有権を移しました。つまり当社はそれを自由に使うことができます。もともとキリン物流自体が持っている拠点もある」

集荷はどうしますか。

「当社から集荷に行くのでも構いませんが、むしろ工場に持ち込んで頂くほうが良いのかも知れない。そこを今、検討しています。当社には食品メーカーとして、国内最大級の物流規模があります。それを上手く活かすことができるはずですよ。二〇〇四年からの三カ年計画に、それを具体的に盛り込んでいきます。同時に現在、埼玉に置いている定温物流センターと同様の拠点を関西に設置する構想も持っています」

「現在、当社の外販比率は約二五%です。残りの七五%、約五〇〇億円はキリングループで売り上げている。しかし、この五〇〇億円は今後、伸びないことを前提にしています。また親会社との取引で利益を上げて、グループ全体としては意味を持たない。当社はやはり外販を拡大していくしかありません。二〇〇三年の外販比率は二七%が目標です。二〇一〇年までに外販比率を五〇%まで伸ばし、売上高一〇〇〇億円を達成することを目標に掲げています。そのためにチルドや共同配送を進めるのです」