

ロジスティクス・プランナー 3PL

ニチレイ子会社のノンアセット3PL 洋菓子メーカー3社の共配事業を運営

冷蔵倉庫業で日本最大手のニチレイを親会社に持ちながら、本格的な「ノンアセット型3PL」を志向するロジスティクス・プランナー。荷主への改善提案だけでなく導入・運営にも携わり、その成果に対して報酬を得るという事業コンセプトで市場を開拓している。昨年夏には中部地区で洋菓子メーカー3社の共同配送事業を軌道に乗せた。

親会社もアセットの二つ

ロジスティクス・プランナー（以下、ロジプラン）は二〇〇〇年十一月に設立された。それまでニチレイの低温物流企画部が展開していた3PL（サードパーティ・ロジスティクス）サービスを、本格的に事業化する目的で機能分社したものだ。同社の資本金七億円のうち、ニチレイが六六%、NTTデータが三四%を出資している。

親会社のニチレイは、国内に約七〇カ所の低温物流拠点を擁する日本最大の冷蔵倉庫業者だ。倉庫での保管業務の他にも、大手量販店向けの共配センター事業や、子会社の日本低温流通（NTR）を通じた輸配送事業、大手との業務提携による宅配事業などを展開している。グループ全体の低温物流事業の売り上げは国内だけでも一〇〇〇億円を超え、日本有数のネットワークを誇っている。

そのニチレイグループのインフラをバックボーンに持ちながら、ロジプランはあえて資産を持たない「ノンアセット型」の3PLを志向している。この事業コンセプトは、ニチレイの低温物流企画部が3PLサービスをスタートした時から掲げていたもので、これを実現するためにロジプランとして事業体を分離したと理解すると分かりやすい。

ロジプランのビジネスは、物流改善や再構築を進める荷主企業にソリューションサービスを提供することで成り立っている。拠点配

置から在庫計画、輸配送ルートなどの物流システム全体を、顧客とともに見直して効率化する。そのための最適な仕組みを構築するのが、ロジプランの3PL事業だ。

倉庫や車両を保有する「アセット型」の事業者が同様のサービスを提供しようとするとしても保有資産の有効活用を前提に仕組みを考えてしまう。このため、必ずしも「最適な拠点やルートを設定できない。資産の制約を受けない」「ノンアセット型」の方が最適サービスを提供するうえで適しているとロジプランは判断したわけだ。

だが一方で、3PLビジネスは、物流拠点と輸配送ネットワークなくしては成り立たない。その点ロジプランは、「ノンアセット型」として資産の最適な組み合わせによるサービスを提供できると同時に、ニチレイの有力なネットワークをアセットの一つとして選択することも可能だ。それが同社のユニークなところであり、最大の強みでもある。

効率化が進むほど収益が増える

そのノンアセット志向は、同社の掲げるも



ロジプランの石川善三常務

う一つの事業コンセプトとも密接に関連している。

ニチレイとともにNTTデータがロジプランに出資していることから分かるように、同社は低温物流技術と情報技術を組み合わせることで、ロジステイクス分野における新たな需要を開拓しようとしている。顧客に対して単に物流改善の提案を行うだけでなく、荷主と倉庫業者や運送業者の間を調整するという形で、提案した仕組みの導入・運営にまで携わる。そして実際の改善によって荷主企業が得た成果に対して報酬を得る、いわゆるゲイン・シェアリング（成果報酬）の考え方をとっている。

提案した仕組みを顧客が導入したことによって物流効率化が進み、前年よりもコストが下がった場合に、ロジプランは新たに発生した利益をユーザーと分け合う。つまり導入効果が実際にでなければ、ロジプランも収益を得ることができなくなってしまう。

一般的な物流事業では、荷主企業の効率化が進めば事業者の収益は減る。ロジプランの収益構造はこれとは逆で、効率化が進むほど収益が増える。この収益構造のもとでは、コスト削減に取り組むスタンスが荷主と同じになり、顧客と一心同体の関係を築くことが可能になる。

このためロジプランは、荷主の立場に立って効率化を考えることができる。そのうえで長年にわたる低温物流事業の運営で培ったプ

ロの目で最適な拠点やルートを選択し、さらにはコスト競争力のある協力物流業者の選定まで行う。「ノンアセット型」と「成果報酬」という事業コンセプトをとっているからこそ、こうした姿勢で事業に取り組める。

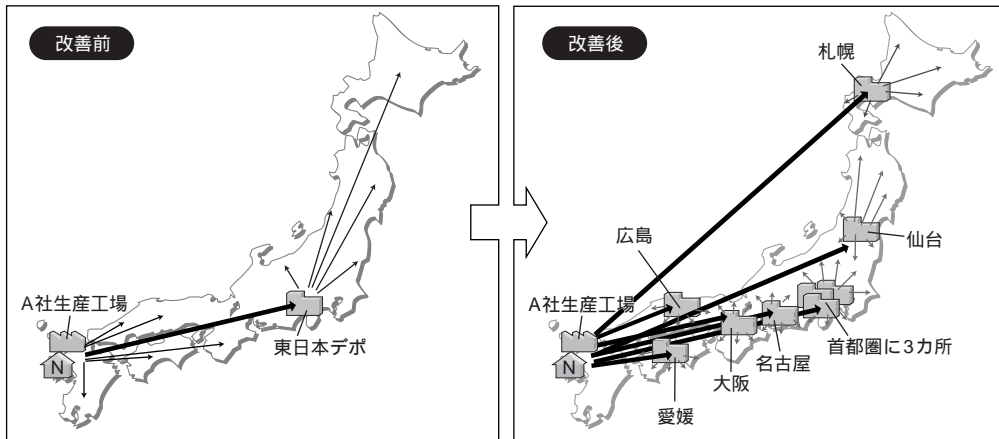
二〇〇〇年十一月に発足してからロジプランが初めて手掛けた3PL事業は、健康飲料などを全国に販売する冷凍食品メーカーの物流再構築だった。

この冷食メーカーは九州の博多工場で作った製品を、販売代理店を通じて全国の消費者に届けている。従来は、工場近くの倉庫と、東日本に設置したデポ（在庫拠点）の二つの拠点から、それぞれ西日本と東日本の販売代理店に製品を配送していた。このため各拠点のカバーする配送エリアが広く、物流費に占める配送コストのウエートが高かった。

そこでロジプランは、拠点数と物流フローの見直しを行った。ブロック単位で全国に九カ所のデポを設置し、各デポでエリア内の配送をカバーするシミュレーションを実施。その結果、トータルで年間の物流費を三億円減らせることが分かった。デポの数が増えるために幹線輸送はコストアップになるものの、デポからの配送距離が短くなることで配送費が大幅に減るのが大きかった。しかも保管料は従来とほぼ変わらない。

この案件はニチレイの低温物流企画部の時代に着手し、ロジプランが引き継いだものだ。にもかかわらず実際に選定した九カ所のデポ

図1 冷凍食品メーカーA社の「在庫拠点・物流フローの見直し」



のうち、ニチレイの運営による拠点は九州のデポだけ。「ノンアセット型」というスタンスが、すでに確立していたと言っている。

そして、この冷蔵メーカーとの取り組みは、ニチレイが本格的に3PL事業を展開するきっかけになった。いまロジプランが掲げている「効率化の

成果に対して

報酬を得る」という事業コンセプトへの自信も、このときの経験を通じて生まれた。

一般に物流改善の効果は、取り組みの初年度には大きくても二年目以降は小さくなる。また、物流を取り巻く環境が変われば「最適化」の与件も変わる。ロジプランが企業として成長するためには常に収入源である、効率化の

テーマ”を探し出し、その解決策を提供し続けなければならぬ。だからこそ新たな仕組みが動き出した後も、ロジプランは荷主企業と物流事業者を交えた会合を定期的に開いている。計画通りコストが減っているかを検証すると同時に、各種データをもとに新たな課題探しを行っているのである。

別に手掛けたあるアイスクリームメーカーの物流改善では、物流システムを提案した後、物流管理業務までロジプランが代行している。ロジプランの東京のオフィスにアイスクリームメーカーの端末を置き、群馬県にあるメーカーの物流拠点の在庫を管理しながら、入出庫の指示や車両の手配を行っている。

こうして日常業務の運用を通じて実態を把握しながら、改善のネタも探す。そして毎年、テーマを決めて継続的な改善に取り組み。これがロジプランのソリューションサービスの基本スタイルとなっている。

共同化で二割のコスト減を実現

設立二年目の二〇〇二年夏、ロジプランは中部地区で洋菓子メーカー三社（不二家、コトブキ、タカラブネ）のチェーン店向け共同配送事業をスタートした。ロジプランにとってこの事業は、ノンアセット型3PL業者としての実力を問われる試金石ともいべきものだった。

洋菓子メーカー三社は従来、個別に物流改善を試みていた。ここに各社単独での改善は

限界と見たロジプランが共同化を提案。一昨年の春に共同化の研究会を立ち上げ、三社の配送先が最も多い中部地区の四県（愛知・岐阜・三重・静岡）を舞台に検証を行った。その結果、充分なコスト削減が見込めるという確信を得られたため、一年近くに渡るプロジェクトを通じて新たな仕組みを構築した。

以前の中部地区での三社の配送体制は、コトブキが小牧に、不二家が名古屋に配送センターを設け、タカラブネは愛知県内の工場を拠点に、それぞれのチェーン店に製品を納品していた。これを三社の配送先などのデータを基に、拠点配置と配送ルートをシミュレーションして最適化。配送拠点を、不二家の名古屋配送センターとタカラブネの工場内拠点の二カ所に集約して、三社の配送業務を再構築することにした。

新たな仕組みでは、関西地区にあるコトブキと不二家の各工場から、いったん不二家の名古屋配送センターへ全製品を搬入してしまう。その後、もう一つの共配基地であるタカラブネの工場拠点との間で各配送エリアの製品を転送し合い、二つの拠点から三社の製品を共同配送する。

この共配事業では、夜間から早朝にかけての短いリードタイムで、出荷から、二拠点間の転送、クロスドッキング、顧客配送までを行う必要がある。オペレーションのタイミングをいかに合わせるかが、運営面の重要なポイントになる。

これを滞りなく実現するため、ロジプランが元請けとして共配事業全体の運営にあっている。ただし商品特性や配送形態から専門性の高い配送業務については、従来の運送業者に引き続き業務を委託。運賃単価は変更せず、ルートや仕組みを見直すことで車両台数や走行距離を減らし、コストを削減することを狙った。

中部地区のメーカー三社の配送先店舗数は三〇二カ所。従来は三社合わせて二八台の車両で配送していた。各社のチェーン店が配送先のため、共同化しても配送する店舗数に変わりはないが、ルートを見直すことによって台数を二〇台まで削減できた。また総走行距離も、月間で一五〇〇キロメートル減った。

ロジプランは当初、店舗数の少ない地域の方が共同化の効果を期待できると予想していた。だが現実には、名古屋市内のように店舗の密集する地域の方が、店舗間の距離が短くなるため共同化による効果は大きかった。結果として三社合計で年間七〇〇〇万円の配送コストを削減できる見通しが立った。従来よりも二割近く下げられる計算だ。

共配事業は、洋菓子需要のピークとなる昨年暮れのクリスマスシーズンを乗りきったことで軌道に乗った。現在、ロジプランは、三社の共同配送に外食産業などの異業種・異業態の企業を組み合わせた新たな仕組みを検討している。参加企業を増やすことでさらにコスト削減を進め、その成果を先行三社にも還

元していききたい考えだ。

また中部地区以外の地域で、別の共同化プロジェクトも進めている。中部で実践しているような、同じ時間帯に、同じエリア内の配送を共同化するという方法にはこだわらず、店舗配送の時間帯を昼間と夜間に分けることで車両を有効活用する共同化なども検討している。「共同化は物流効率化の効果も大きい。バリエーションを増やしなが、事業の大きな柱にしていきたい」とロジプランの石川善三常務は言う。

この中部地区での共配事業で、同社は保管や配送にニチレイグループのアセットをまったく使っていない。これはロジプランの手掛ける3PL事業のなかでも初めてのことだった。石川常務は「ノンアセット型と言いなが

ら、ニチレイグループ以外のアセットを開拓するのは決して容易ではなかった」と振り返る。

当初は、協力物流業者に見積もりだけの当て馬と警戒されるのを恐れて、自分たちの方が必要以上に慎重になっていた面もあったという。だが、具体的に案件を進めるにつれて、予想以上に新たな協力物流業者を開拓する余地があるという感触をつかんだ。

「我々のビジネスは、アセットを拡大することでメニューをどれだけ増やしていけるかが勝負。荷主企業と同様に、アセットを提供していたら物流事業者さんも我々にとって大切なパートナーだ。両方から信頼されないと長続きしない」(同)

ASPで物流を一元管理

ロジプランでは情報システムの基盤整備も進めてきた。在庫管理や入出庫依頼などの倉庫管理情報を顧客に提供する情報システム「LMS(ロジステイクス・マネジメント・システム)」を開発(図2)。昨年一〇月にASP(アプリケーション・サービス・プロバイダー)サービスによる顧客へのテスト導入を開始し、今年一月から本格展開している。これまでに食品メーカーなど一〇社に対してサービスを提供した実績を持つ。

複数の物流業者を組み合わせることで業務を最適化する3PL事業では、倉庫管理システムが倉庫業者ごとにまちまちになってしまう。顧客の利便性を高めるためには、複数の

図2 物流を一元管理する「LMS」の基本機能

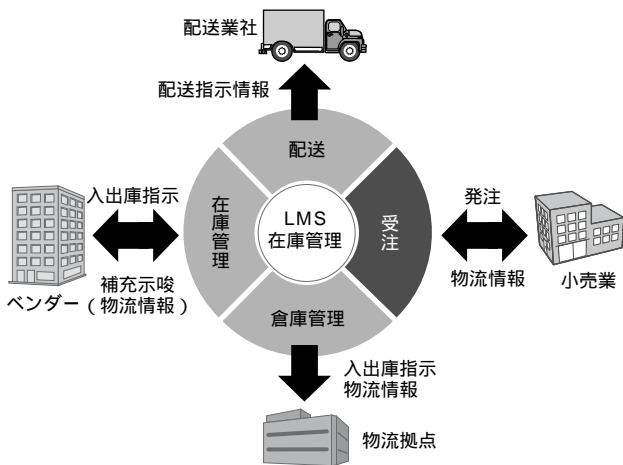
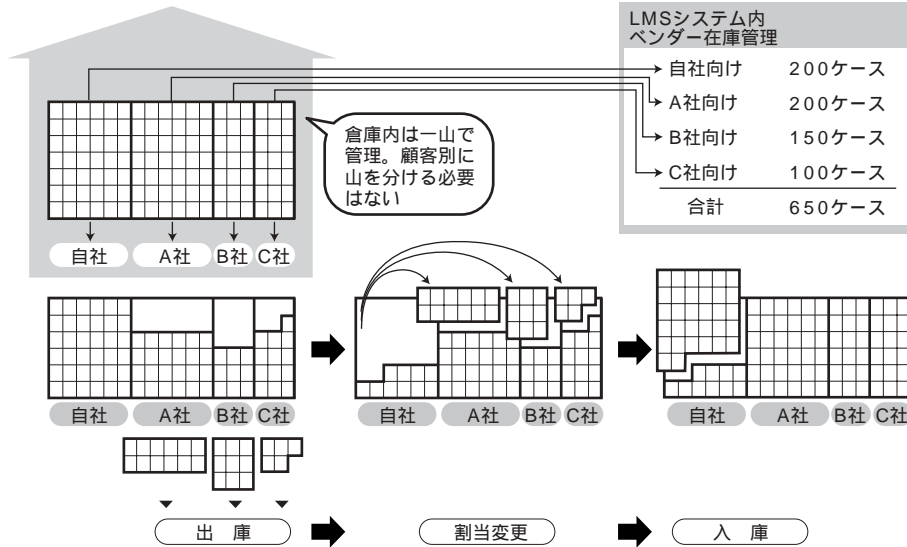


図3 LMSの割り当て機能



事業者の拠点を選択しても管理を一元化できるよつな仕掛けが要る。その役割を「LMS」が担う。

「LMS」を倉庫業者の固有の情報システムとインタフェース（接続）することによって、業者ごとのシステムがバラバラでも、荷主サイドでは在庫や出入庫管理を一律に行うことが可能になる。すでに全国のニチレイの拠点七〇カ所との接続を終えており、今後は

ニチレイ以外の事業者に積極的に接続を働きかけていく方針だ。

昨今、小売りチェーンの間では、店頭の販売状況を見ながら必要な分だけ商品を仕入れる傾向が強まっている。このためメーカーや卸の多くは、小売りチェーンの指定する物流センターに在庫を持って発注時に欠品を起さないように管理している。こうした仕入れ形態が増えてきた結果、メーカーや卸などのベンダーの在庫拠点は分散化して、管理負担が大きくなるという状況が生まれている。

複数の拠点の物流管理を一元化できる「LMS」は、こうした悩みを抱えるメーカーや卸の管理業務の負担軽減も狙っている。ユーザーはインターネット経由で「LMS」にアクセスし、その画面上で拠点ごとに商品別在庫数・在庫予定・出入庫履歴などを検索し、出入庫指示を出すことができる。製造ロットや賞味期限を指定した対応も可能だ。

3PL事業のポータルサイトともいふべきこのソフトの目玉の一つが、バーチャルに在庫設定を行う「割り当て機能」だ。ベンダーが一つの倉庫で複数の取引先向けの商品を管理する場合、通常は同じ商品でもロケーションを分けている。このため管理は煩雑で、保管効率も悪くなってしまうが、

こうした事例に「LMS」の「割り当て機能」を使えば、かなりの効率化が見込める。現場では一つのロケーションにまとめて商品を保管しながら、情報システム上では取引先

別に管理し、出荷状況に応じて自在に在庫を振り替えるといったことも可能になる。

例えば図3のように、ある商品を取引先A、B、C社向けに在庫したとする。このときシステム上（バーチャル）では自社枠の在庫から補充しておき、実際には在庫数全体のバランスを考えながら最小限の数だけ補充することができる。同じ商品でも取引先ごとに出荷量のバラツキがある場合などは、最適な総在庫数の設定に有効な機能といえる。

さらに「LMS」を使えば、こうした在庫の振り替えを行った結果をリアルタイムで取引先と共有できる。また荷主からの「在庫依頼情報」を運送業者側がダウンロードして「配送指示情報」として活用することも可能だ。

このソフトはロジプランにとっても欠かせない役割を担っている。「LMS」に蓄積されたデータから、同社は新たな改善提案のヒントを探ることができる。データ分析を基本とするソリューションビジネスにとっては有効なツールであり、今後の事業展開に大きな意味を持つてくるはずだ。

現在、ニチレイグループは業務提携や資本提携による低温物流ネットワークの強化を急いでいる。そのなかにあつて「ノンアセット型」で独自の3PL市場を開拓する同社の存在は、物流業がネットワークとソリューションという二つの軸で展開するビジネスであることを改めて示唆している。

（フリージャーナリスト・内田三知代）