

## 「冷たい路線会社」目指したキューソー

食品メーカー・キューピーの物流子会社、キューソー流通システムは今日の物流市場にあつて数少ない「勝ち組」の一つだ。七月に発表した二〇〇三年十一月期中間決算の連結売上高は前年比一七・二%増の五八三億円、通期では約一四%増の一〇七四億円を見込んでいる。九月一九日現在、同社の株価は一四九〇円をつけている。

親会社を含めたグループ会社以外の荷主向け事業が総売上を占める比率、いわゆる外販比率は約七二%に及ぶ。物流子会社の成功モデルとしても、同社は日立物流と並び称される存在といえる。ただし、日立物流が自らを日本型3PLと位置付けたのに対し、キューソーは食品業界に特化した共同配送を事業の柱に据えている。

親会社用の物流インフラをベースにして、そこに親会社のライバル会社たちの荷物を取り込むかたちで外部荷主を獲得。事業収入を得ると共にインフラの稼働率を向上させて親会社向け物流でもコストダウンを図る。そんな物流子会社経営の定石の一つを、キューソーは着実に進めてきた。

同じアプローチで今日、他の多くの物流子会社も外販の拡大を図っている。しかし上手くいっているケースは希だ。成否を分けている理由の一つは配送ネットワークにある。通常の物流子会社は親会社の貸し切り便の空いたスペースを共配によって埋めようという発想に立っている。既にその車両の運賃は親会社から收受しているため、新たに獲得する外部荷主の運賃は、いくら安くてもプラスになる。

理屈としては正しい。しかし実際には、それでは儲からない。物量には波動がある。一年を平均した車両

第1部

# 共同化事業の成功モデルを探る

## キューソー流通システム / プラネット物流 / 大成建設

物流業者主導の同業種共配が台頭している。トラック1台を貸し切るのに満たない中ロット以下の貨物輸送は、これまで特別積み合わせ便が担ってきた。それが共配の普及によって業界別に再編されようとしている。特積みと共配では、果たす役割は似ていてもビジネスモデルは全く異なっている。(大矢昌浩)

積載率に余裕があつたとしても、繁忙期には少なからず備車の使用が発生する。配送効率を考えると、共配の対象は親会社と納品先の重なる同業他社が望ましい。しかし両社は繁忙期もびつたり重なる。安い運賃で獲得した外部荷主のために備車を増やせば結局、逆ザヤになってしまう。

配車の問題もある。繁忙期でなくても、親会社と外部荷主の配送を統合管理する配車の仕組みがない限り、車両の積載率を上げることはできない。たとえ安い運賃でも、いったん受注した以上、空きスペースがないからといって運ばないというわけにはいかない。配車に失敗すれば、やはり逆ザヤ覚悟で備車を使わざるを得ない。

これに対してキューソーは、親会社の既存インフラに頼るのではなく、共配用の新しい全国配送ネットワークと、それを統合管理する配車システムの開発に長い時間をかけて取り組んできた。

七五年に当時のキューピー倉庫に初のプロパー社員として入社し、現在運送事業本部長を務める佐々木健二取締役は、これまで同社が目指してきたものを「冷たい路線会社」と表現する。実際、同社の協力運送会社約一〇〇社で組織する「キューソー会」の配送インフラは特別積み合わせ(特積み)便、かつての路線便のネットワークそのものだ。キューソー会の会員運送会社が所有する拠点間には大型車の幹線輸送が定期的に行き、四トン車を主力とした約三〇〇〇台の集配車が毎日全国を走っている。

そこで使用される車両は座席後部のベッドを撤去することで積載重量を確保し、車両価格を下げた独自規格の専用車。この車両を含めタイヤ、燃料などの設備は会員会社で組織する共同組合「キューソー事業共同組合」で一括購入している。組合を通して会員

会社は高速道路料金の大口割引も享受している。

キューソー会は法人格が会員会社に分散しているだけで事実上、一つの路線業者として機能している。ただし、そのネットワークは通常の路線便と違って、冷凍・冷蔵・常温の三温度帯を扱うことができる。しかも運賃は路線便より安い。それでも十分ペイできる。最終的な納品先が食品メーカーの顧客となる小売りや卸に集中しているため、配送効率が格段に高いのだ。

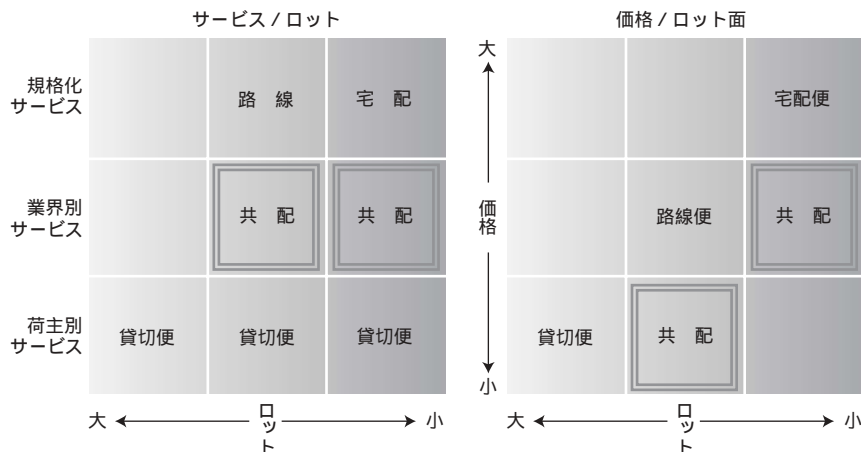
現在、キューソーではこの「定温路線便」を一步進め、「定温宅配便」の拡大を図っている。「キューソースルー便」の名称で宅配便のセールズドライバーよろしく、会員会社のドライバーが既存の荷主や納品先に対して集荷営業を展開している。定温だけでなく常温も扱う。大手宅配会社や郵政公社のクール便がB to CやC to Cを主体としているのに対し、スルー便はB to Bを対象を限定している分、配送効率が非常に高い。

これまでキューソー会の会員会社はキューソーが獲得した荷物を下請けとして運ぶという立場にあった。これを改め会員会社のドライバーが直接荷物を獲得し、それを全国ネットワークで運ぶことで、キューソー会全体の集荷力を高めようという発想だ。これによって事業をスタートした二〇〇〇年十一月期に約一四億円だったスルー便の売上規模は今期七五億円まで拡大する見通しだという。

### ノンアセット型の路線業

八二年にキューソーが冷蔵・冷凍食品の共同輸送を開始するまで、日本に定温貨物の小口配送を扱う物流業者は存在しなかった。路線便の扱いは常温に限られていた。しかも九〇年に「物流二法」が施行されるまで、規制によって混載輸送は路線業者だけにしか許されていなかった。結局、定温商品の配送は長期

共配の領域 (本誌作成)



キューソー流通システムの  
佐々木健二取締役運送事業本部長

契約の貸し切りか、あるいは自家配送しか選択肢がなかった。

もちろん常温商品で大型車一台分に満たない荷物については、キューソーも長年、路線便を利用してきた。しかし、そのサービス品質は満足できるものではなかった。実際、納品先からのクレームの大部分は路線便で納めた荷物だった。加えて路線便では納品条件の細かい指示ができない。決まった送り状を使用しなければならぬため、受領証の問題もあった。

こうした既存の路線便の欠点を補うことのできるネットワークを作ろうという狙いから、キューソーの「冷たい路線便」計画は出発した。しかも同社は自分では資産を持たないノンアセットを基本にして配送ネットワークを構築しようとする。資本を投下した地域配送子会社も一部には抱えているものの、主力は各地域の強い運送会社を組織化することでリソースを確保した。

会員会社の選定ではサービス品質と並んで、その会社の経営力を重視した。実際、会員会社は地場運送とはいっても、いずれもキューソー以外に主要荷主を持ち、都道府県単位で見れば中堅規模以上の運送会社ばかり。現在のキューソーの連結売上高は一〇〇〇億円余りだが、キューソー会のメンバーの売上高を合計すればその数倍に上る。これは西濃運輸、福山通運といった準大手路線業者に匹敵する。

会員会社が他にも仕事を抱えていけば、キューソーの場合ばかりを優先するわけにはいかなくなる。それでも佐々木取締役は「当社の仕事は、その会員会社の売上高全体の三割を超えないようにチェックしている」といふ。定温食品は他の商材に比べれば一年を通して物量が安定している。しかし繁閑差は必ずある。キューソーの仕事だけに依存しているような会員会社

では物量の波動に対応できないという判断だ。

八二年のサービス開始と同時にキユーソーの定温路線便は大ヒットした。開始に当たってキユーソーでは六〇〇台を一気に増車したが、それでも集まった荷物を処理しきれない。事務所は配送依頼を断るのに一杯。受注プロセスとオペレーションを整理するまでの一年以上にわたり、現場は混乱状態が続いた。それだけ荷主の反響は大きかった。

## 拡大する業界別共配事業

車両やドライバーなど、配送実務に関する資産を持たないかわりに、キユーソー自身は配車を管理する情報システムには積極的に投資を行っている。共配事業を開始した翌年の八三年には荷主とのオンライン化を開始。さらに八四年には全国の協力会社の配車の一元管理に着手した。その後、九二年に貨物追跡システム、九五年に自動配車システムを開発。これが現在は「Q-TIS」と名付けた求車求貨システムへと発展している。

ノンアセット型の全国配送ネットワークと、それを一元管理する配車管理システム。この二つがキユーソーにあって他の物流子会社にはないインフラだ。全く同じアプローチでゼネコンの大成建設と中堅運送会社の中越通運は今、医薬品業界の共配に乗り出そうとしている。

医薬品工場や物流センター向けエンジニアリングで大成建設はトップシェアを握っている。物流コンサルタント・中越通運は新潟を地盤とする老舗路線業者。中越通運のグループ会社で、社名の通り通運として出発しながらも近年では3PL事業への傾斜を強めている。

特積みと共配のアプローチは全く逆（本誌作成）

特積み vs 共配		
ビジネスモデル設計	荷主起点	納品先起点
ネットワーク	ハブ&スポーク	ルート集配
運行	定時運行	随時運行
サービス	規格化	納品先別
料金体系	個建てタリフ	荷主別
成功のカギ	インフラ稼働率	車両積載率

西社は今年、共同出資でネットワーク・アライアンス（NAC）を設立した。医薬品業界を対象にした3PLと共同配送の運営がその目的だ。NAC自身はアセットを持たない。配送ネットワークはキユーソーと同様、各地の運送会社をパートナーとして組織する。そのために八月にはパートナー候補の運送会社を集めて説明会を開催した。

NACの専務に就任した大成建設の館康太郎エンジニアリング本部ロジスティクス計画グループリーダーは「大成建設の持つ医薬品物流のノウハウ、そして中越通運の配車管理能力を活かした共同配送ネットワークを薬品メーカーや卸に提案していく。既に複数の荷主との交渉も進んでいる」という。

薬品業界の共配には日立物流も名乗りを挙げている。今年四月に発表した中期三カ年計画のなかで同社は「物流プラットフォーム事業」と銘打って、荷主業界別の共同物流事業を拡大する方針を打ち出している。当面は薬品、家電、日用雑貨品などが対象だという。既に東北地区で日維商品の共同化トライアルも開始された（本誌一八ページ参照）。

こうして業界別の共同配送が広がっていくことで、従来型の路線便は足元を浸食される。もともと路線便は鉄道貨物輸送に代わる小口貨物の混載輸送手段として出発した。その後、宅配便が開発されたことで路線便のドメインは小口貨物から中ロット貨物に狭まった。いわば路線業の最後の砦となっている中ロット貨物を今度は共配が直撃する。

共配の普及によって路線便の役割は低下していく。既に老舗路線業者の業績は悪化傾向を辿っている。本来であれば共同配送は、路線業者が主導できるはずだった。不特定多数の荷物を混載する路線便は共同配送の原型とも言える。しかし路線業者は今日の共配の

ニーズをとらえることができなかった。

従来の路線便と今日求められている共配は、混載輸送という点では同じでも、ビジネスモデルは全く異なっている。従来の路線便は大手メーカーを主要荷主として、そこから大量に出荷される商品を全国に配送するプッシュ型の物流を基本としてきた。これに対して今日の共配は納品先を起点にして、そこから遡って物流チャネルを再構築するというアプローチをとる。

### プラネット物流が直面する課題

荷主としてのメーカーは、既にほとんどの産業でサプライチェーンの主導権を失っている。そのためにライオンやユニ・チャームなど日雑メーカー〇社による共同出資でスタートしたプラネット物流は現在、大きな岐路に立たされている。同社は先行して事業を開始した業界VAN（付加価値通信網）会社のプラネットの成功を受け、情報だけでなく物流も共同化しようという目的で設立された共同物流会社だ。

八九年に中部と東北にメーカーの共同倉庫を建設したのを皮切りに、九八年に九州、九九年に北海道二〇〇二年には南関東に拠点を進出を果した。来年は関西地区にも拠点を新設する計画だ。現在の年商は約四七億円。設立から三年で黒字転換を果たし、その後は利益が一定水準を超えると料金値下げによって荷主に還元するというサイクルを繰り返してきた。

同社はメーカー共配の成功事例として知られている。実際、九五年には日本ロジスティクスシステム協会のロジスティクス大賞、九八年には日刊工業新聞の流通システム大賞を受賞している。しかしプラネット物流の古賀明郎社長は、「従来の当社のビジネスモデルはもはや通用しない。新たなモデルを模索する必要がある。そもそも当社が設立された八九年はバブルの最盛



プラネット物流の  
古賀明郎社長

期 将来も右肩上がりでも物量が伸びることが前提になっていた。しかし今や状況は全く変わってしまった」という。

もともとプラネットおよびプラネット物流には「反・花王連合」という色合いが強い。その成り立ちは、メーカー販社を全国に設置し、卸を排除して小売りと直接取引に乗り出した花王に対し、卸チャネルを堅持する他のメーカーたちが団結するという格好だった。そのため物流面でも卸中抜きは暗黙のうちにタブーとされ、プラネット物流の守備範囲もこれまでメーカー卸間に限定されてきた。

しかし、過去一〇年の間に日雑業界のサプライチェーンは一変した。中間流通では吸収合併が活発化し、バルタックとあらたという二大卸が誕生。チェンストアの一括物流センターの乱立によって、物流上は工場直送が当たり前になった。さらには大手外資系流通業の日本市場参入で小売りとメーカーの直接取引も拡大傾向にある。

メーカーは在庫の集約に躍起だ。プラネットの拠点進出が地方から始まったのは、物量のまとまらない地域では共同保管のメリットが大きくなるからだ。メーカーが地方在庫を中央に引き上げることで、その前提が崩れてしまう。空いたスペースは現地で荷物を獲得するしかない。

古賀社長は今後の展開のカギを3PLにあると見ている。「ハードを用意したので、それを使って下さい」というのではなく、3PLとして荷主の懐に入り込み、合理化を進めるなかで、一つの手段として当社のインフラを使っていた。そういうアプローチが必要だ。メーカーだけを見ていては、もはや共配は立ち行かなくなった。サプライチェーン全体を視野に置いてモデルを練り直す時期が来た。