

荷主企業のニーズを現場とつなぐ 物流子会社の企画力が危機を救う

サッポログループ物流は2012年10月に旧サッポロ流通システムと、ポッカロジスティクスが統合して誕生したサッポログループの物流子会社だ。大塚倉庫にとっては10年来の共同物流のパートナーであり、また良きライバルでもある。両社のトップ同士が、新たな時代の物流子会社の在り方について意見を交換した。

(進行役・本誌編集部)

物流の川上に手を伸ばす

——サッポログループにおけるサッポログループ物流（SGL）の位置付けは？

SGL 松崎栄治 社長 「今年3月末の組織改定で役割が従来とは変わりました。サッポロビール（SB社）のSCM部と、ポッカサッポロ（PS社）のロジスティクス部をサッポログループ物流に移管しました。メーカーの物流企画機能を当社が取り込んだわけです。これによって企画から配送まで一貫して管理する体制が出来上がりました。SB社とPS社がそれぞれの考えに基づいて戦略を立てた後で、われわれがお互いの戦略を統合するというアプローチでは十分なシナジーを得られません。メーカー単独の個別最適ではなく、グループ全体の最適化、さらには外販分までも含めた大きな視点で最適なスキームを実現し、その成果を荷主にフィードバックするというアプローチの方が有効だと判断しました」

——物流企画機能を手放すことに対して、メーカー側には反対意見もあつたのでは？

SGL・松崎 「もちろん議論はありました。われわれとしては生産計画の立案から在庫配置までを取り込みたいところですが、需給機能はまだメーカー側に残っています。そのあたりの役割分担は、同じ物流子会社でも大塚倉庫さんとは少し違うようですね」

大塚倉庫 濱長一彦 社長 「大塚グループでは、以前から大塚倉庫がメーカーの物流部門の役割を与えられてきました。在庫配置も当



大塚倉庫 濱長一彦
代表取締役社長

社が判断しています。各メーカーから受け取った営業計画に当社の予測を加味して在庫配置を提案し、それに基づいてメーカー側で生産計画を調整して確定するという流れです。その後の補充輸送も当社の判断で行っています」

——その場合、補充輸送の運賃は事後報告でメーカーに請求するのですか。

大塚倉庫 濱長 「そうです。積載率と平準化を考慮して当社が判断した方が効率的ですからね。その代わりにトータル物流コストと在庫の偏在には当社が責任を負う。各地の在庫量も当社の物流システムで管理しています。在庫切れでも起こさない限り、普段はメーカー側が意識することはありません」

SGL・松崎 「当社もできる限り上流に手を伸ばして、SCMの機能全てを取り込みたいと考えています。とりわけ企画機能はどうしても取り込みたかった。それが物流子会社にとって最も重要なリソースだと考えているからです。メーカーのスタッフは、当然ながらメーカーのニーズがよく分かっている。そのため物流を企画できる」

「一方で現場には現場のニーズがある。当社



サッポログループ物流 松崎栄治
代表取締役社長

は配送に関しては基本的にノンアセット型なので、協力会社の方々のパートナーシップは生命線です。しかし、昨今はドライバー不足をはじめ、さまざまな状況変化が重なって現場運営が非常に厳しい状況にあります。現場運営の安定化と品質向上が大きな課題になっています。われわれが荷主のニーズと現場をつなぐ役割を果たすことで、「三方よし」を実現したい——ビールは他の食品と比較して運賃単価が安く抑えられていると聞きます。

SGL・松崎「瓶ビールがメインだった時代には、物量があつたので車両はほとんどが大形で積載率も良かった。ビール業界は手積み手降ろしの必要がない完全パレチゼーションをいち早く確立したため、ドライバーの作業負担も軽かった。容器回収により帰り荷も確保できたことと、時間指定も今ほど厳しくはありませんでしたから車両の回転率も上がりました。しかし、そうした前提が今は崩れています。SKUは増えているのに全体の物量は減っている。今後も人口が増えない以上、物量の減少は続くはず。その結果としてコストが上がる一方、現場では安定運営が危

機に瀕している」

——突破口はありますか。

SGL・松崎「一つは外販の戦略的な拡大です。当社の外販比率は現状で約25%ですが、その中身は同業者とのパートナーや親会社の調達貨物など、親会社の看板頼みで獲得したものが多く、必ずしも効率化にはつながっていません。グループ向けの「内販」の効率を高める荷物にターゲットを絞って、積極的に営業を仕掛けられている大塚倉庫さんと同様に、当社も明確な戦略と外販の数値目標を掲げて改革を進めます」

——イレギュラーを排除するスキーム

大塚倉庫・濱長「当社が外販を拡大した結果、現在直面している課題の一つがイレギュラー対応です。共同物流は出発時間が遅れた荷主が出ると、他の全ての荷主に影響が及びます。そして、現場ではその遅れを取り戻すために無理を強いられ原価上昇につながっています。そうした状況を改善するために、まずは受注の締め時間を守っていただき、受注に取り込めなかったイレギュラーは別扱いとします。さらに事前準備を行えるよう、受注情報をリアルタイムで把握できるなどといった時間に遅れない仕組みを検討しています」

「その注文がいつ発生し、納品先でその荷物が本当に必要になるのはいつなのか。その点をわれわれが把握することで、全体の流れをもっと無理のないものにできるはず。午前中に集中している納品のうち、一部を午

後に回すことができれば車両の回転率はぐっと上がります。半分が午後納品になれば、車両台数は半分で済みます。そこまで踏み込むことが、もはや必要なのではないかと」

SGL・松崎「よく分かります。当社が北海道で実施している共同配送では、お客さまに共同メーカーの方々の分と合わせてご注文できるように協力いただいております。複数の荷主の貨物を集めても、車両に積みきれない端数が出てしまえば、結局別に車両を仕立てなければなりません。しかし、納品先の発注担当者に車両単位で注文してもらうことができれば回避できる」

「そうしたところに物流子会社の果たすべき役割があると思います。われわれはこれまで、協力会社の方々に対してあまりにも無理をさせてきた。現場のニーズや課題に真剣に目を向けてこなかったという反省があります。そうした問題を改めるためにも、最上流の企画段階から末端のオペレーションまでをカバーするトータルロジスティクスをマネジメントしたい。それが今回の組織改定でわれわれが望んだことでした」

サッポログループ物流株式会社

サッポロビールをはじめサッポログループ各社の物流を担う物流会社。サッポロ流通システムをオペレーション専門会社として子会社化。2015年春にグループ事業会社の物流企画部門を統合、グループ全体でのシナジー創出を目指す。

大塚倉庫株式会社

大塚製業をはじめ大塚グループ各社の物流を担う。食品分野では全国約50カ所にストックポイントを設置。そのインフラをベースとして、近年はグループ以外の企業との共同物流「共通プラットフォーム」事業を展開している。