

「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)

積載率に余裕があったとしても、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。

キユ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。

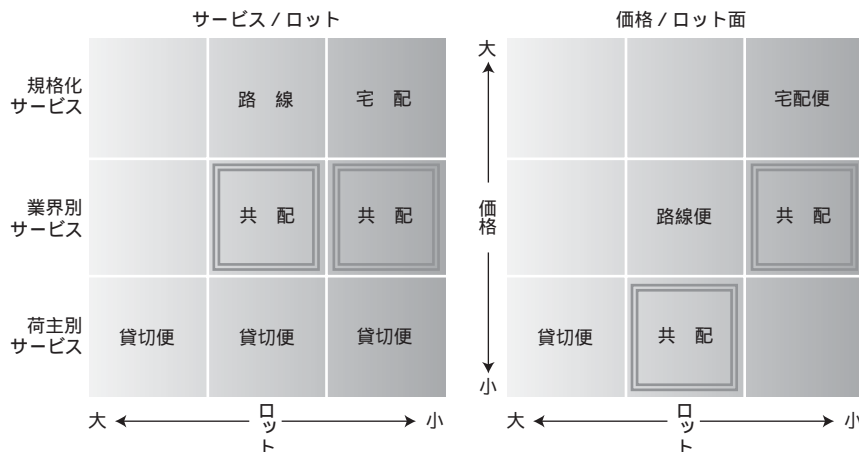
現在、キユーソーではこの「定温路線便」を一步進め、「定温宅配便」の拡大を図っている。「キユーソースルー便」の名称で宅配便のセールズドライバーより、会員会社のドライバーが既存の荷主や納品先に対して集荷営業を展開している。定温だけでなく常温も扱う。大手宅配会社や郵政公社のクール便がB to CやC to Cを主体としているのに対し、スルー便はB to Bを対象を限定している分、配送効率が非常に高い。

これまでキユーソー会の会員会社はキユ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、キユ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

八二年にキユーソーが冷蔵・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)



キユ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、キユーソーも長年、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、キユーソーの「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、いずれもキユ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。現在のキユーソーの連結売上高は一〇〇〇億円余りだが、キユ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、キユーソーの都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。キユーソーの仕事だけに依存しているような会員会社