

# アイカ工業

## 実務に強い物流会社と機能ごとに直接契約 3PLとは対照的な手法で独自の配送網構築

元請け物流会社に包括的に業務を委託する体制を改め、機能ごとに物流会社を選んで直接契約を締結。3PL事業者活用とは対照的なアプローチを採用し、各社の強みを組み合わせることで配送ネットワークを効率化してきた。外部から招いた物流の責任者が常識破りのマネジメントを実践している。

### ドライバーを確保しやすい立地にデポ

建材メーカーのアイカ工業は今年4月、東京・日の出町で「西東京デポ」を稼働させた。首都圏中央連絡自動車道（圏央道）の日の出インターチェンジに隣接し、愛知県の大塚から大型トラックで横持ちした製成品をクロスドッキングで中小型トラックに積み替え、首都圏の販売代理店などに届ける。

首都圏のデポ（配送拠点）はこれで7カ所目（既存拠点は群馬・白岡・岩槻・船橋・品川・横浜）となる。2020年の東京オリンピック開催に伴う需要増も見越して、4年前からデポの再配置を進めてきた。

従来、都心向けには埼玉県の八潮と人間のデポから配送していた。これを埼玉県の「白岡倉庫」、東京・大田区の「東京品川ベイデポ」、そして「西東京デポ」の3カ所をベースとする体制に移行した。その狙いをアイカ工業の安川浩保物流部長は次のように説明する。「八潮から品川まで高速道路が空いていれば30分程度で行ける。だが午前9時までに配達するとすると、道路渋滞のため2時間も3時間もかかる。その分、早く出発する必要がある。ドライバーに負担を掛けていた。逆に都心の真ん中に位置する品川にデポを置いて放射状に製品を届ければ、渋滞を避けられる。ドライバーの労働時間短縮につながる」

土地代の高い都心に物流拠点を構えれば、当然ながらデポの運営コストは増える。しかし、



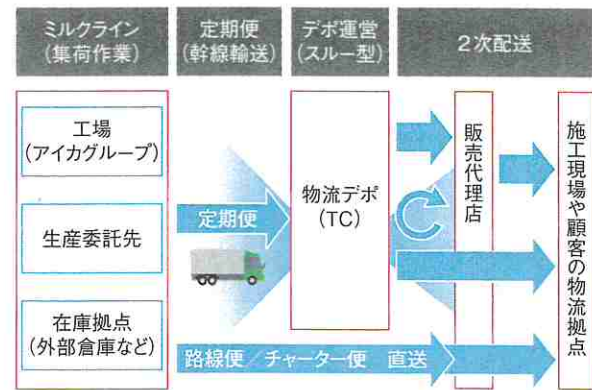
アイカ工業の安川浩保物流部長 部長物流企画グループ長

し、渋滞を避けることでトラックを1日に2回転、3回転させられれば総コストを抑制できる。輸送効率の向上は運送会社の収入を増やし、ドライバーの給与アップにもつながる。一方、西東京デポを新設した狙いの一つはドライバーの確保だ。西東京デポの周辺には住宅街が広がっている。近隣に就労の選択肢が少ないことから比較的、労働力を確保しやすいと判断した。

アイカ工業はメラミン化粧板では国内シェアの約7割を握る最大手だ。樹脂に浸けた紙を何枚も重ねて高温高圧下で積層形成するメラミン化粧板は、硬度が高く、耐熱性に優れたプラスチック素材として、キッチン天板などの建築材として広く使われている。

主力事業である建築・建材事業の主な生産拠点は愛知県内に集中している。自社工場は名古屋工場と甚目寺工場の2カ所だが、この他に約30カ所の生産委託先が名古屋周辺にある。各工場の機能は原板製造や化粧板のプレスなどに細分化されている。半製品や接着材を工場間で横持ちすることも多く、単純に上流・下流を区分できない。そのためダイヤグ

アイカ工業の建築・建材事業の物流ネットワーク(概要)



■47都道府県に自社管理の物流ネットワークを構築  
■名古屋エリアから全国のデポ(協力物流会社が運営)などに毎日運出(出所) アイカ工業提供資料を基に編集部作成

ラム化したミルクラン集荷などを駆使して物の動きをコントロールしている。

建築・建材の製品在庫は、愛知県内に構える4カ所の外部倉庫に保管している。ここを起点として各地のデポに1次配送する幹線輸送のための定期便を毎日走らせている。なお、大阪以西については100%子会社のアイカハリマ工業の加西工場(兵庫県加西市)内の建築材工場と、同市内の在庫型物流センターから西日本各地のデポに幹線輸送している。アイカ工業の物流部の管理領域は在庫型センターから先であり、生産物流については製造部門の管轄下にある。だが近年は、物流部が管理するダイヤグラムに生産物流を組み込むなどして、全体の物流効率を高めている。

### 元請け依存から脱却する

一連の物流改革を牽引している安川部長は、14年3月にアイカ工業に中途入社した。大手電機会社系の総合物流企業で長年実務に携わった後、大手塗料メーカーに転じて物流改革を推進。経営コンサルタントとして独立してからは、物流だけでなく労務・人事や財務などの領域でも中小企業を支援した。

さらに商社や物流子会社を経た後に、アイカ工業から声が掛かった。陸海空にわたる物流実務に精通し、クレーンやトレーラーの運転もできる。物流戦略の立案から現場運営までこなせるスキルと経験を買われた。同社に入社してから約1カ月間は、運営にはほとんどタッチせず、出荷データの分析を通じて物流改革の方針を策定した。

当時のアイカ工業は、在庫拠点4カ所の運営をその先の輸送まで含めて元請け物流会社に一任していた。アウトソーシングの在り方としてはごく一般的だが、安川部長は疑問を感じた。元請け会社がアイカ工業のマーケティング戦略にとって最適な場所にデポを配置しているとは思えなかった。

在庫センターの運営だけを見れば、元請け会社の力は申し分なかった。だが2次配送の中継点であるデポについては、空いている自社物件を使ったり、能力に疑問符の付く下請け業者を使ったりと、必ずしもアイカ工業にとってベストの選択をしていなかった。

主な消費地に物流デポを設置し全国を網羅



出所) アイカ工業提供資料を基に編集部作成

実際、物流コストは増加傾向にあった。そのことに対する経営陣の危機感が、物流の突破口として安川部長を社外から招いた理由でもあった。その期待に応えるため、安川部長は「物流技術改革」に着手した。デポの再配置や輸送の強化がその具体策だった。

「デポの再配置は全てマーケティングに基づいて実施している。最適な立地は出荷データからはじき出せる。そこに、効率的に車両を運用するための回転運行や交通渋滞などの条件を加える。さらにドライバーの負担やお客様のメリットを考えていくと、これはイコール、定期便による定時配送が重要というところになる」と安川部長は説明する。

改革の推進には、協力物流会社との付き合い方の再検討が不可欠だった。安川部長は「外注先に依存し過ぎると、その会社のマネージャーの能力がアイカ工業の限界になってしま

う。それよりも庫内作業に強い企業や、車両を多数保有している実運送会社などがつちり手を結び、荷主が実務を直接マネジメントする方が効率化は進む」と考えた。

そこで在庫センターの運営を委託している元請けとの契約を見直し、センターから各地のデポまでの1次輸送、デポの運営と2次輸送を切り離した。そして各機能を任せる協力会社の公募も実施して選び直した。

結果的に首都圏では、大手塗料メーカーの共同物流プラットフォームの運営などで実績のある小野運送店を新たなパートナーに迎えた。同様に中京エリアはオリエント・サービ

首都圏の中核デポ「白岡倉庫」



ニーズに応じ一部製品を一時保管

専用の「定期便」が製品を搬入

異形品の積み合わせにノウハウ

建材と化成品の両方を扱っている



首都圏で複数のデポを運営する小野運送店の北原洋志執行役員運輸営業部長

から80%以上あった。「私も入社して驚かされたのだが、さまざまな形状の製品をパズルのようになく積み合わせている。作業者の属人的な能力がすごかった」と安川部長。しかし、その実務を見てむしろ危機感を抱いた。荷組みだけでも4時間から5時間を費やしている。そのため午後7時に出発するドライバーが午後2時ごろから作業を始めていた。安川部長は「労働時間問題がこれだけ厳しくなった中で、こんなやり方は続けられない。作業者の能力によるばらつきも避けられない。決められた時間にトラックが発発できず、ダイヤ通りに運行できなくなる」と考えた。

そこで荷組み作業をドライバーの業務から分離することにした。幹線輸送の協力会社から荷組み専門の業者を出してもらい、ドライバーの負担を減らしつつ、同時に荷組みも効率化しようという発想だ。これによってドライバーは荷組み作業から解放された。

2次配送を担当するデポの運営会社にとっても荷組みは悩ましい課題だ。首都圏で複数のデポを運営する小野運送店も、異形品が多く、毎回のようには荷物のサイズや重量が変わ

スを主力パートナーに据え、中国エリアではセンターと組んだ。各社の得意分野や営業エリアを見極めて直接契約を結んだ。

デポの再配置と運営事業者の見直しでは、エリアごとに運営会社を選ぶことによる効果も見込んでいる。首都圏で新たに契約した小野運送店には、新設した「白岡」「品川」「西東京」の3拠点の運営を全て任せられた。

小野運送店は首都圏各地の自社拠点をつなぐ独自の輸送ネットワークを持つ。そのため例えば「品川」に製品を搬入しておけば、夜のうちに拠点を横持ちできる。「品川」に搬入された翌朝に「白岡」や「西東京」から出荷することも可能だ。首都圏を「面」で捉える小野運送店の強みが発揮される。

生産地からデポに至る幹線輸送についても、同様に協力会社を見直した。長距離輸送に強い富士運輸、勅使川原産業と新たに直接契約を交わし、幹線の定期便を強化した。こうして輸送業務についても、アイカ工業自身が自らコントロールする体制を整えた。

### ドライバーを荷積み作業から解放

物流部の組織体制も見直した。従来は元請けに包括的に業務をアウトソーシングしていたこともあって、物流戦略や企画を立案する機能が弱かった。だが、機別別に物流会社を使い分けるとなると、荷主自身が効率化を主導しなければならぬ。そのため物流部内に「物流企画グループ」を新設。直接契約を結

るアイカ工業の現場業務には苦勞したという。新たに雇用したドライバーの多くがさじを投げそうになる中、根気強くスキルを高めた。

小野運送店は今回、アイカ工業のデポ運営を受託するために「白岡」「品川」「西東京」で新たに土地を取得し、10台以上の車両を導入している。うち2台は既存業務では一切必要のなかったクレーン付きのユニック車だ。

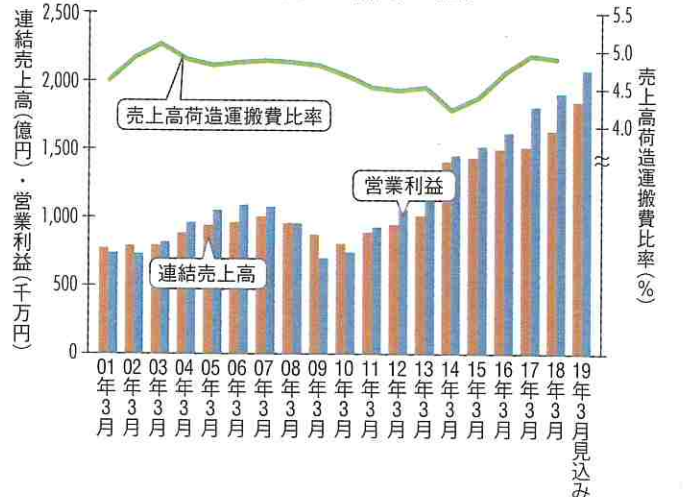
そこまでの理由を、小野運送店で運輸営業部長を務める北原洋志執行役員は「当社は対象貨物を危険物に絞り、売り上げの約8割を大手塗料メーカーに依存していた。しかし、今後も安定的に成長していくには、特定の荷主への依存度を下げ、取り扱う貨物の種類を増やしていく必要があった。これを最終的に一緒に運べるようになれば、全ての関係者のメリットにつながる」と説明する。

既にアイカ工業向けの業務は小野運送店の売り上げ全体の1割程度を占めるまで拡大した。さらに今後は、従来とは異なる貨物の扱いに現場が慣れたことで柔軟な事業展開が可能になる。元請けを介さずに荷主が実運送会社と直接契約を交わしたことで、3PLとは異なるパートナーシップが育まれている。

### グループ全体の物流効率化へ

この7月には、北関東向けの中継拠点として宇都宮でも新たなデポを稼働させる。デポの拡充を2次配送の定期便の整備などにつなげていきたい考えだ。幹線輸送のさらなる強

アイカ工業の業績と物流費(荷造運搬費)の推移



出所) アイカ工業決算資料を基に編集部作成

んだ各地の協力会社からも人を出してもらい、物流企画グループのスタッフと機を並べて日常の管理業務に携わる体制を取った。

協力会社各社との取引は公平性を重視し、情報をオープンにしている。フェアな競争の下で各社にそれぞれの強みを発揮してもらい、日常業務を通して社内外で人材を育成していくという考えだ。

既に成果は出ている。例えば従来は輸送会社のドライバーに任せきりだったトラックへの製品の積み込み方法を抜本的に改めた。長尺物などの異形品が多い建材を効率良くトラックに積むのは簡単ではない。しかしアイカ工業の幹線輸送の定期便の積載率は以前

化に向け、大型トラックをトレーラー(26トン)に置き換えるテストも進めている。

アイカ工業の「物流抜本改革」は着手から5年目に入った。ここまでは、ほぼ想定した通りに進んでいる。しかし、近年の同社の連結ベースの物流費は上昇傾向にある。

その理由を安川部長は「当社は最近、製品を単品で納めるだけでなく、トイレブリスやシステムキッチンに使う部材を丸ごと受注する。施工型」のビジネスに注力している。こうした事業は、代理店に出荷するより多くの物流コストが掛かる」と説明する。

事業構造の変化が主因とはいえ、物流費の上昇は可能な限り抑制したい。次に物流部が取り組むべき課題は、連結ベースで物流コストを最適化していくことだ。そのために現状ではアイカ工業とは別の物流体制を組んでいるグループ会社や、建築・建材事業と並ぶ主力事業である化成品の物流との連携を図っていく。

化成品は建築・建材とは全く異なる考え方で物流を管理している。接着材のような製品は、集中生産するより消費地の近くで生産した方がコスト的に有利なため、生産拠点を分散させている。しかも荷姿が石油缶など定型でコンパクトなことから、もっぱら輸送手段には特積み(路線便)を利用している。今後は化成品の輸送に建築・建材のデポを中継拠点として活用することも検討していく考えだ。

(フリージャーナリスト・岡山宏之)