



# 北王流通株式会社

## 大手外食チェーンを主要顧客にする 食品に特化した物流会社



北王流通株式会社  
代表取締役社長 **黒田 英則** 氏

家電製品、衣料品、日用品、書籍など、ありとあらゆるものが扱われるようになったネット通販——。どんどん利便性が高まり、ユーザーの数が増えていくなかで、その存在なくしてネット通販が成立しえないものが、人の手を介した「物流」である。ネット社会を支えるインフラ産業といってもいい。その物流において食品の「B to B」に特化した物流事業を展開しているのが北王流通だ。

埼玉と神奈川、そして千葉県内に合計7つの保管センターを有し、独自の物流や輸配送の管理システムも構築してきた。そして、自社保有の約200台のトラックに加えて、協力会社のトラック約1,200台が、同社の共同配送ルートで1年・365日走り続けている。具体的な事業の内容から今後の展望まで、3代目社長の黒田英則氏に話を聞く。

### LEADER'S PROFILE

1968年、兵庫県生まれ。甲南大学卒業後、太陽神戸三井銀行（現在の三井住友銀行）に入行。2002年、北王流通に入社、取締役就任。物流は未知の世界だったが、知れば知るほど奥深く、将来性に富んだ仕事に魅了されていく。大宮センター長、常務、専務を経て、19年に現職に就任。趣味の1つがオートバイで、8年前に購入したハーレーダビッドソンをカスタマイズし、気分転換を兼ねた休日のツーリングを楽しむ。また、最近ゴルフを始めたばかりだが、スコアが100を切るようになり、益々楽しくなっている。

### いち早く共同配送ネットワークを構築

——現在、本社がある東京都北区で1980年10月に創業されたそうですね。

創業者は古瀬有三で、「古瀬商店」という看板を掲げた運輸業を個人事業で立ち上げます。持っていたトラックは1台だけでしたが、食品の総合問屋さんが初めての荷主さんになってくれました。人が口にする食品を扱うだけに、とても繊細な対応が求められたのです。

しかし、古瀬は「より高い精度を求め、常に工夫せよ」「相手の都合を優先し、信頼を勝ち取れ」「無駄遣いをせず、人の2倍働け」という信条をかねてから有していました。そして、お預かりした大切な荷物を約束した日時にきっちりと搬入する

真面目な働きぶりを当たり前のように行い、荷主さんだけでなくお届け先からも高い評価を得ています。

このことが、食品に特化した物流業へ進むきっかけになりました。しかし、90年10月に資本金300万円で「北王流通株式会社」へ組織変更してから3年後、古瀬は他界してしまいます。まだ53歳という若さでした。遺言は「楽な道と辛い道があれば、あえて困難な道を選べ」でした。その熱い思いは、「荷主さんと届け先とのパイプ役として、親切で確実な仕事をする」という当社の使命として、脈々と受け継がれています。

——悲しい思いを乗り越えられながら、北王流通は新たな一歩を踏み出されたとお聞きしています。

創業者である古瀬の意思を継ぎながら、現在の北王流通の礎を実質的に築き上げたのが、91年5



会社設立初期の社屋

月に2代目の社長に就任した古瀬一英です。そして、その古瀬が新たに組み込んだのが、複数の荷主から預かった荷物を1台のトラックに混載して運ぶ「共同配送ネットワーク」の構築でした。それまでの配送の形態は、特定の荷主さんから依頼された荷物を、1台のトラックで個別に配送するのが一般的でした。荷主さんのために1台のトラックを貸し出すことから、そうした配送の形態のことを「チャーター便」と呼んでいます。

チャーター便は発注を受けた段階で、当社の売り上げが確定し、積載する量が少なくなっても変わりません。それはそれで大変ありがたいことなのですが、実際にトラック1台に食品を満載するのが常なのかというと、そうではありません。お届け先が飲食店であれば、お店の在庫の量は日々変わります。不足分を届けようとしたら、トラックに積載する量もそれに応じて変わり、空きスペースが出てくるのが少なからずあります。

それを見ていて古瀬は「もったいないし、もっと効率化できないか」との思いを募らせました。そして「複数の荷主さんからの食品をうまく組み合わせることで、トラックを満載の状態にして、1つのルートを効率よく回りながら配送したらいいのではないか」という、共同配送ネットワークの基本的な考えに行き着いたのです。

——共同配送ネットワークは、お客様である荷主さんにとってもメリットがあるのではないのでしょうか。

たとえば、トラック1台に積める食品が1,000ケースとして、チャーター便のトラック1台の配

送コスト全体を5万円だとすると、1ケース当たり50円の配送コストになります。もしも、何かの事情で半分の500ケースしか積まなかったら、一体どうなるでしょう。1ケース当たりの配送コストは、倍の100円に跳ね上がってしまいます。

それであるのなら、1ケース当たり70円で配送してくれる共同配送ネットワークに委託したほうがいいことになります。3万5,000円で済み、チャーター便を手配するより、1万5,000円もトータルのコストを抑えることができるからです。一方の運送会社は、複数の荷主さんから荷物を集めて満載できれば、トータルで7万円の売り上げになります。

食品関係の物流業者で、90年前後から共同配送ネットワークの構築に取り組んでいるところは、当社を除いてほとんどなかったと思います。また、荷物を集めきれなければ、最悪の場合赤字になるリスクもあります。そうしたなか、食品に特化する形で共同配送を手がけようとしたのは、古瀬に先取の精神が富んでいたからなのだと思います。

## 7つの保管センターから1都9県に配送

——共同配送ネットワークを構築していくためには、保管倉庫も必要になってきます。

食品の物流の場合、出庫・仕分けしたうえで、それらを積み込んだトラックが発送するのは深夜から未明の時間帯になります。なぜなら、ランチ営業をする飲食店は朝から仕込みをするわけで、それに間に合わせた配送をしなくてはならないからです。そうした共同配送をするためには、複数の荷主さんから荷物を事前に預かり、搬入日や搬入場所を上手に組み合わせ、最も効率のよい配送ルートを組んでいかななくてはなりません。その荷物を預かる場所として保管倉庫が必要になってきます。

いまでは埼玉県内に「大宮センター」「戸田センター」「岩槻センター」が、神奈川県内に「厚木センター」「厚木第2センター」「浮島センター」が、そして千葉県内には「船橋センター」があります。

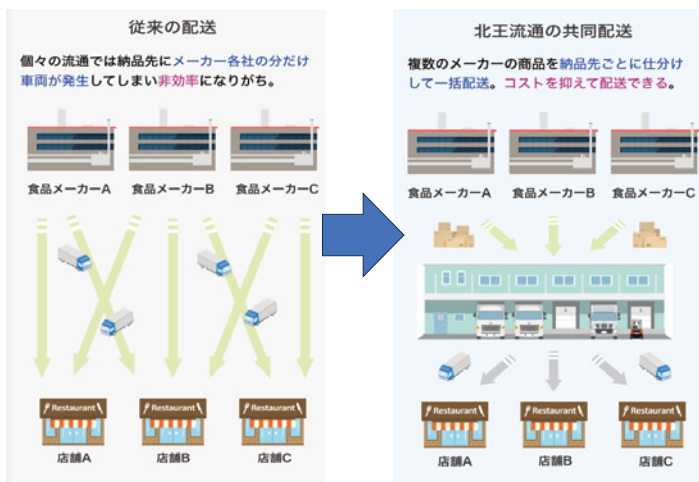


最新の岩槻センター外観

それら合計7つの保管センターの倉庫の総面積は10,824坪になります。いずれも「常温」「冷蔵」「冷凍」の3温度帯での食品の保管に対応ができます。さらに、今年1月から稼働を開始したばかりの岩槻センターでは、 $-45^{\circ}\text{C}$ 以下の長期保管が可能な「超冷凍」の保管設備も備わっています。

それらの保管センターから1年・365日休むことなく配送しているエリアは、東京、神奈川、千葉、埼玉、群馬、栃木、茨城、山梨、静岡、長野の「1都9県」に及んでいます。配送の数量ベースで見ると東京都内が圧倒的に多いのですが、それだけのエリアをカバーするとなると、自社で保有している約200台のトラックでは当然足りません。運送業を営む協力会社を募り、それら合計で1,200台近くのトラックが当社の共同配送のルートを走っています。

——ここまで来るのには、様々な苦勞の積み重ね



共同配送ネットワークイメージ図



積み荷中のトラック

があったはずですが。

先ほど申し上げた通り、共同配送は、採算ラインに達する荷物を集めることで、初めて成り立つ事業です。それまでは、採算割れのままトラックを走らせなくてはなりません。新規の荷主さんの獲得を進め、1日でも早い採算割れ解消を目指していたものの、会社経営としてはどこまで耐えられるか「我慢比べ」の状況が長らく続きました。

そうしたなか、大手の食品問屋さんから、首都圏を中心に手広く展開する居酒屋チェーンを紹介され、各店舗で使う食品を一手に共同配送のルートへ載せられることになりました。この実績が物を言い、他の外食チェーンとの取り引き開始につながっていきます。また、都心のオフィスに併設された「企業内食堂」の運営や、病院食・介護食などを幅広く受託している大手のサービス会社の食材も取り扱っています。そうした取引先との間で開設した口座数は400を数えるまでになっています。

——食品の取り扱いならではの苦勞もあるのではないのでしょうか。

保管してある食品には賞味期限があり、「賞味期限逆転」が起きないように管理することも求められます。また、製造した日から賞味期限までの合計日数の3分の1を経過しない日程内を納品可能とする、「3分の1ルール」という商慣行もあって、それらに対応していかなくはなりません。

当社では20年以上前から、保管や仕分けに関



する「WMS（物流管理システム）」、ルート設定に関する「TMS（輸配送管理システム）」の構築を進めてきました。10年前からは「情報システム室」を立ち上げて、常時5～6人のシステムエンジニアがシステムの管理や改善を行っています。どちらのシステムも汎用のシステムを購入し、現場の事情に合わせてカスタマイズしてきました。精度が飛躍的にアップしていますが、現場の変化は目まぐるしく、システムエンジニアは各センターとの間を毎日飛び回っています。

### デポステーションで2024年問題に対応

——そうした結果、食品の物流における3PL（サード・パーティ・ロジスティクス）のパイオニアとしての地歩を固めてこられたのですね。

当社では最初から3PLを意識していたわけではありません。しかし、創業者が与えてくれた「荷主さんと届け先とのパイプ役として、親切で確実な仕事をする」という使命に基づき、お客様の利便性の向上や効率化を第一に進めるなかで、自然と3PLの体制が築き上げられてきました。

当社のように、保管倉庫や車両、管理システムなどの資産を保有・運用して3PL業務を行う形式を「アセット型」といいます。一方、そのような資産を保有せず、他社の物流業者と提携して3PL業務を遂行する形式を「ノンアセット型」といいます。

食品に特化したアセット型の3PLの強みが何かというと、0℃～10℃での管理の必要なチルド食品や、-18℃以下での管理が必要な冷凍食品などを、自らの保管倉庫で責任を持ってお預かりし、ご要望に合わせて柔軟に出荷できることです。さらに、仕分けから配送に至るまでの各フローにおいて、間断なく最適な温度を常に保持しながら流通させる「コールドチェーン」を、自らの管理によって安定的かつ円滑に機能できる点も大きな強みになっています。だからこそ、賞味期限の逆転防止をはじめ、木目の細かい対応が可能になっているのです。

——そうしたなか、物流業界では「2024年問題」が現実化しています。

当社の配送の特徴として、外食チェーンの店舗への小口の配送が多く、通常1ルートで20～30店舗を回らなくてはなりません。各センターを出て、都心の繁華街にあるすべての配送先を回り、空荷になったトラックに荷主さんから預かった新たな荷物を載せて戻ってくると、どうしても所定の労働時間をオーバーしてしまいます。そこで、より効率化を進めてドライバーの労働時間の圧縮を図るため、21年から本格的に取り組み始めているのが、都心部に設けた配送専用の「デポステーション」の展開・運用です。

宅配業者さんがオフィス街の一角に設けた、小規模の配送拠点を目にしたことのある方が大勢いらっしゃるかと思います。その「食品配送ステーション版」とお考えください。繁華街ないしは、その近くのビルの1階を借りて展開しています。もともと何かの商店かガレージだったりして、間口が広くて出入りがしやすく、20坪程度の広さの物件を改装して、食品保管用の冷蔵倉庫を備え付けます。いまでは、新宿、池袋、新橋、上野、渋谷などで合計7カ所のデポを展開しています。

デポから半径3km以内の配送先の食品を、各センターから中・大型のトラックでデポへ運び込みます。そうすれば、ドライバーが1ルートで回る配送先を減らせ、別に何か所か個別に回る配送先があったとしても、所定の労働時間内に仕事を終わらせるようになります。

——デポから個別の配送先へは、どのように対応しているのでしょうか。

そこからは業務委託をした軽貨物車で配送をしています。軽貨物車のドライバーは、タブレット端末で指示された食品のケースをデポでピックアップし、配送先に向かいます。軽貨物車だけに取り回しが楽で、繁華街の狭い道にも対応ができ、駐車場の高さ制限に引っかかることもありません。新宿をはじめ都心部の繁華街には配送先が密集しており、同じエリア内に複数のデポを展開することで、全体の効率をさらに向上できる余地があり



オフィスデポステーション

ます。今24年10月期中に合計で20のデポを展開していきたいと考えています。

### 5年以内の売上高 100 億円台達成を目指す

—いくらシステム化しても、実際にモノを運ぶのには人手が必要になります。ドライバー確保の取り組みについて教えてください。

当社においては、離職していく人間を極力減らすよう努力する一方で、新規の採用を積極的に進めています。

ドライバーが離職していくのを防ぐ手立てとして長年取り組んできたのが、情報共有の徹底と、社員としての帰属意識の向上です。

ドライバーは基本的に外で仕事をしているわけで、全員が一堂に会することができません。そこで近い勤務時間帯のドライバー同士をグループ化して、スマートフォンやタブレットを通して朝礼を行っています。その間、ドライバーはトラック



「ありがとうサークル」の勉強会風景

を停めることが義務づけられています。その朝礼では、ルートや配送先の変更の理由や、前日に起きたトラブルに関する情報などの共有を行っています。そうすることで「何も聞いていない」といった不満が起きることを回避するようにしているわけです。

また、グループ毎に月に1回の「ありがとうサークル」の勉強会を開催しています。内容は、配布されている経営月刊誌の記事に基づき事前に配信された設問表に対する自分なりの意見を参加者全員に考えてきてもらい、それを発表しあいながらディスカッションを進めていきます。それについて自ら考えたり、周囲の仲間の意見を聞いたりすることで、互いに大切な仲間であり、会社として貴重な人材であると認めていることを実感してもらうだけでなく、当社理念の浸透や社会人としての考え方、心構え等を学んでいただいています。

—処遇の改善についてはいかがでしょうか。

残業時間に上限がかかったことで、ドライバーの負荷が軽減されるのはいいことですが、残業代が目減りするデメリットが生じます。そこで、賞与の制度の見直しを重ねながら、カバーできるようにしてきました。具体的にいうと、事業計画に基づいた利益還元を行う従来の賞与制度を残し、新たにドライバーを含めた社員自らの評価に応じた新しい賞与制度を設けました。従来の制度と同程度の予算を準備し、支給の下限の金額を設定することで、必ず一定の額は受け取れ、残業の目減り分を補填できるようにしているのです。

—翻って、今24年10月期の業績の見通しはいかがでしょう。

売上高が確実に50億円の大台へ乗せてくる見込みです。コロナ禍に見舞われた2～3期前は、30億円台後半での売上高の維持を余儀なくされてきました。その間、主要なお客様である大手外食チェーンの皆さまは大打撃を受けていらっしゃいましたが、信頼関係を維持することに努めてきました。加えて新規の営業も進めてきたことが、ここに来て実を結ぶようになり、増収につながっています。



また、協力会社の見直しも行き、先のデポを含めた都心での配送ネットワークの強化を図りました。同時に、それ以外の北関東をはじめとするエリアでは、拠点毎に食品の物流に強い協力会社を新たに募り、その拠点周辺での配送を委託するようにしました。その結果、あまり採算のよくなかったルートが手離れすることで、利益率の向上へ寄与しています。

——最後に、今後どのような会社にしていくお考えか教えてください。

当社では経営ビジョンに「食べられるものを捨てない——『食品ロス』ゼロ・エミッションの達成」を掲げています。日本国内では年間1,700万tもの食品が廃棄され、その内の約4割は食べられるものなのです。毎日、食品の物流に関わりながら、そうした現状の一端を自分たちの目で見て、ネットを活用した有効利用に取り組んできましたが、さらに推し進めていきたいと考えています。

新規の事業としては、現場の作業に精通している強みを活かしていく心算です。また、ネット通販の世界では低温物流を活用した、野菜や肉類、魚介類などの食品の販売が活発になっています。デポステーションを有効活用することで、個人のお客様へ一歩でも近づける方策を練っていきたいと思っています。

中期的な目標として、5年以内に売上高100億円を達成し、株式の上場も目指していきます。物流の世界は改善の余地が大きく、実現できる可能性は十分に高いと見ています。そうしたなかで、

#### 取材後記

武蔵野銀行 川口支店

渡部 嘉夫 支店長



北王流通株式会社様は、昭和55年に創業し、“安心をつなぐ食品流通イノベーター”として冷凍・冷蔵食品の配送、保管業務において関東圏で相応の実績を有しております。

大手外食チェーンや大学、社員食堂、病院、老人ホーム等幅広く取引し、街中で北王流通様のトラックを見かけることも多く、埼玉県内においても強い影響力を有する企業であります。業界内でもいち早く食品共同配送に着手し、物流管理システムを自社で確立するなど長年の実績で他社を寄せ付けぬ強みを有しております。

また社内制度も拡充しており、外部研修機関と連携し100種類以上の研修に参加可能な体制の構築や、資格取得支援についても費用を会社負担とするなど、従業員の皆様へのサポートに注力しております。

2024年1月に岩槻市内にて超低温から常温まで対応可能な大型の食品物流倉庫を開設し、冷凍倉庫の需要が高まっている首都圏への配送ニーズに対応するとともに、共同配送エリアの拡大を計画するなど物流事業の強化にも積極的に取り組んでいます。

当行としても、北王流通様のさらなる発展へのパートナーとして全力でサポートさせていただき、貢献していきたいと思っております。

創業者が与えてくれた使命、そして2代目社長の進取の気質を北王流通のDNAとして受け継ぎながら、全社員がさらなる高みを目指していくことでしょう。



#### ■北王流通株式会社 概要

本社所在地：〒114-0002 東京都北区王子2丁目30-2 井門王子ビル7F

電話番号：03-3913-8400

設立：昭和55年10月

資本金：4,250万円

従業員数：410名（グループ全体）

事業内容：一般貨物自動車運送事業

URL：<http://www.hrg.co.jp>

取引店：川口支店