

食料品の共同配送で 過疎地域の生活を守る

有限会社 ディ・シー・ディ

島根県浜田市下府町388-49

吉寅商店を中心とする島根県石見地方の卸売業者が集まり、物流効率化法にもとづいて共同配送グループ、D C D（有限会社ディ・シー・ディ）を立ち上げた。同様のグループは全国でもたくさん生まれたのだが、最終的に残ったのはこのD C Dだけ。どんなきっかけで、どんな仕組みで共同配送をはじめたのか、D C Dだけが残ри、成功しているのはなぜか。D C D代表でもある吉寅商店の吉田稔社長に話を聞いた。

■過疎化が投げかける問題

広島からの高速バスはいくつもの山を越えて浜田に向かう。山の合間のあちこちに田畑が開けており、その田畑に沿ってポツンポツンと人家が見える。ここにも人々の生活があるのだとふと思った。だが、その人口はどんどん目減りしている。島根県の人口が最高を記録したのは1950年代の約92

万人で、以来減少の一途をたどっており、現在は約71万人。全国でも最も高齢化と過疎化のすすんだ地域のひとつである。

吉寅商店は、この地域に食料品を供給してきた問屋である。戦後間もない1948年に吉田寅二郎氏が創業。当初は麺類、調味料、缶詰などドライの加工食品だけだったが、1985年に現在の吉田稔社長が後を継いでからは、冷凍食品やアイスクリーム、乳製品などを含む全温度帯の食料品を取り扱うようになり、島根県を中心に、山口県東部から鳥取県西部までを含む地域の小売店、ホテル、レストラン、学校などに供給している。さらに近年は、業務用食品を店頭で現金販売するGクラブを各地に展開して、売上げを伸ばしてきた。

しかし、地域の人口減少は続き、それが



吉田稔社長

じわじわと物流コストを圧迫している。若者が都会に出て行き、残った高齢者が次第に働けなくなり、やがてその人数も減っていくと、中山間部に点在する小売店の購買力が下がり、トラックの積載効率が低下していくからである。

そんなとき、中小企業流通業務効率化促進法（物流効率化法 1992～2005年）という法律にもとづいて、島根県で中小企業の物流の効率化を図るための勉強会が開かれた。吉田稔社長は地域の問屋仲間呼びかけて、一緒にそれに参加することを決めた。1998年のことである。

■共同配送実験

それまでは、各卸売会社がそれぞれの得意先に商品を届けていた。しかし、もしも共同配送組織をつくり、日々の配送業務を共同化すれば、積載効率が高まり、物流コストが低減できる。それがひいては物資流通の効率化、国民経済の発展にも役立つ。そこで、共同配送を行うグループに対して国が補助金を支給するという制度を紹介して、共同配送グループをつくりませんかと呼びかけるのが、そのときの県主催の勉強会の趣旨だった。

勉強会ではいくつかの先進事例を見学し共同配送グループのつくり方、運営の仕方を学んだ。そのうえで他の多くのグループとともに、吉寅商店を中心とするグループも実験配送をやってみようと手をあげ、独



吉寅商店本社

自の勉強会を持つようになった。メンバーは島根県石見地方の食品卸売業の9社で、吉寅商店のほかに、牛乳・豆腐・漬物・パンなどの日配品の製造販売業、青果・精肉・塩干・菓子・酒・蒲鉾などの卸売業が含まれていた。

9社は毎月1回集まり、コンサルタントの指導を受けながら、共同配送のシステムづくりに取りかかった。要は会員企業のすべての荷物を1箇所に集め、必要な時期に必要な地域にトラックを走らせる仕組みをつくれればよい。そうしたときトータルでどれくらいのコストがかかるかを調べ、そのコストを参加企業がどのように分担するかを検討した。具体的には小売店への卸値に対する一定割合（料率）を運送料として会員企業から徴収することとし、この料率を荷物の大きさ、重量、荷姿、仕向地にに応じて一つ一つ決めていったのである。それまで各社がバラバラに配送していたときと比べて、配送料率がかなり低減できることが明らかになった。

こうして、2001年から実験配送がはじまった。



ＤＣＤ配送センター

最初に取り組んだのは、会員企業の得意先の小売店に各地の商工会に集まってもらい、共同配送の説明会を開いたことである。まず、共同配送によって商品が毎日確実に配送されるようになること。会員企業の商品が同時に配送されるから、小売店側が希望すれば商品の選択幅が広がること、ただし、従来のように配送担当者が配送のついでに集金することはなくなり、支払いは銀行振り込みしてもらう必要があること、などを説明した。

幹線から外れていて小売店１軒１軒がバラバラに点在し輸送効率の悪い中山間地域から実験配送をはじめることにした。鹿足郡の津和野町、六日市町、邑智郡の邑南町、美郷町などを結ぶルートである。ここでも何とか採算がとれるということを確認してから、次のルートの対象となる小売店を集めて説明会を開催し、少しずつルートを増やしていった。現在は、山口県東部から鳥取県西部までの７つの配送ルートができています。

１～２年目は、配送費の１００％が補助金

として国から支給された。このために配送料率を高めに設定しても十分に黒字が出たが、補助金が５０％に削減された３年目は、配送料率を下げすぎて赤字を記録。４年目には、法律が変わって補助金の支給が打ち切られたが、その後は収支がほぼ均衡する線に落ち着いている。

■ＤＣＤの設立

２００２年には、９社が共同出資してデイ・シィ・デイ（ＤＣＤ）という有限会社を設立し、そこで共同配送することにした。国と県は協同組合の設立を推奨していたが、そうになるとさまざまな役所の指導・監督を受けねばならない。もっと自分たちで自由に運営できるようにと有限会社の形をとった。ＤＣＤはDaily Collaboration Delivery（日配品共同配送）の頭文字をとった命名である。有限会社の代表は、この計画を提唱しリーダーシップをとってきた吉寅商店の吉田社長が兼任することとなった。

資本金５００万円のＤＣＤが保有する唯一の資産は、浜田卸団地内にある配送センターである。会員企業は、送り先の小売店ごとに自社で荷づくりした商品と伝票を毎日その配送センターに運び込む。荷物はそこで７つの配送ルートごとに分け、さらに荷受人の小売店ごとに仕分けられる。それを毎朝６時に４トントラックに積み込んで、一斉に配送するのである。

ＤＣＤはトラックを所有せず、専属の従



小売店ごとにビニール袋に入れられた伝票

業員もいない。荷物の配送と荷物の仕分け、トラックへの積み込み、積み下ろし、それらに付随する連絡調整事務作業は、一括して運送業者に委託されている。運送業者の配送担当は、小売店に荷物を届けると同時に伝票に受領印をもらい、その伝票を荷送人の会員企業に返却する。会員企業はそれにもとづいて小売店に請求書を発行。小売店は代金を銀行振り込みするという仕組みである。

■共同配送のルール

当初の実験配送に加わりDCDの出資者となったのは9社だが、その後に共同配送が効果をあげていることを聞きつけて、参加を申し出た企業がある。なかには「同業者は入れないでほしい、ウチだけ入れてほしい」と都合のいいことを言う会社もあったが、そんな条件をつけない限り、参加したいという会社はそのまま受け入れた。現在の加入企業は22社。当初からの9社は「正会員」、その後の加入企業は「準会員」と呼ばれており、準会員の配送料率は、正会

員より1%高く設定されている。それ以外の会員企業としての権利義務は同じである。

会員企業の代表者によって構成する「DCD委員会」という組織がつけられている。委員会の下に事務局が置かれ、吉寅商店の福田堅常務がこの役割を引き受けており、委員会会長の吉田社長の要請を受けて会員企業を招集している。

最近はみんなで協議すべき問題が起こったときにだけ招集されるが、従来は毎月1回会議を開いて、そこで共同配送のルールや運送料率の決定など、DCDの運営方針を決めてきた。委員会が協議し決定した事柄として、たとえば次のようなものがある。

- 共同配送することによって、当然のことながら、互いに各社の出荷量が見えるようになり、そこから互いの事業規模もほぼわかってしまう。当初は「それは困る」というメンバーもいたが、それを言い出したら共同配送はそもそも成り立たない。見えないようにしようとすれば、システムはものすごく複雑なものになる。その辺はオープンでいこうと決めた。オープンであってこそ、互いに助け合い協力し合おうという気になれる。委員会への全員参加とそのオープンマインドとが、DCDが今日まで続いてきた背景になっている。
- 配送先の小売店の数は、現在約500店舗。そのほとんどが従来からの吉寅商店の得意先だが、会員企業の多くは、DCDに



配送に使われるトラック



配送センターの保冷倉庫

参加することで、それらの小売店に自社の商品を売り込むことが可能になる。ただし、DCDはそうした販促活動にはいっさい関与せず、会員企業の商品だから取り扱ってくださいという宣伝はしない。販促活動は、各会員企業がそれぞれの責任で行うことをルールにしている。

- たとえば豆腐を3丁だけ届けてほしいと言われて、山の中の1店舗だけにトラックを走らせるわけにはいかない。そこで「5000円ルール」というのをつくった。1店舗からの注文は、すべての品目を合わせて5000円以上であることが条件。5000円に満たない場合は、その日の配送を見合わせる。
- 物流の採算性を少しでも改善するために、帰りの便で中山間地域の農協から農産物の運搬を引き受けるなどの工夫をしている。また、小売店が廃業して買い物難民が出ている地域には、移動販売車の運行や食料品の宅配なども検討課題としてあがっているが、これらはまだ結論が出ていない。

■本気で受け止めないと問題解決できない

共同配送前の各社の配送料率は20%程度だったが、現在の料率は平均で3.5%程度である。DCDによる物流コストの低減効果は確実に向上している。

実験配送の開始から12年。「よく続いていますね」と県の物流担当から言われるという。県主催の勉強会ではいくつものグループが手をあげたし、全国でも多くのグループが共同配送をはじめたのだが、ほとんどが補助金支給の廃止とともに活動をやめてしまった。実際に活動を続けているのは、DCDが唯一の事例であるという。

「私たちの場合は補助金が目的ではなかった。過疎と高齢化によって人口が減り続けるこの地域で食品の流通を担う者として、物流を改善することで小売店を守ることができ、中山間部の人たちの生活を守ることができるのなら…と、この事業をはじめたのです。補助金をばらまくだけでは問題は解決しません。地域の問題を本気で受け止めて、本気で解決しようとしてこそ、

みんなが一致できたし、知恵も出てきたのです」と吉田さんは言う。

「行きがかり上、私がリーダーを引き受けましたが、D C Dがここまで続いたもうひとつの理由は、私がバカになりきったからだと思います。実際『当初D C Dに参加したら吉寅商店に乘っ取られるのではないかと思っていた』と打ち明けたメンバーがいます。私が抜け目なく自分の利益を追求してきていたら、誰もついてこなかったでしょう」。

これまでにD C Dの共同配送を視察に来たグループは数十に上る。その多くは、ひととおり話を聞いて帰るだけだったが、何度も足を運び、時には泊まり込んで、早朝からの配送業務の流れをつぶさに見学していったグループがあった。浜田と同じく、過疎と高齢化による人口減少に悩まされている高知市の卸売業者のグループである。この高知のグループは、4年前に共同配送事業を立ち上げ、その後順調に滑り出しているという。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動を取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中