

価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

2024年7月22日、当社はコールドチェーン物流大手の旧C&Fロジホールディングスを株式公開買付け(TOB)によりグループ会社化しました。同社は、冷蔵食品の物流に強みを持つ名糖運輸と、冷凍食品の物流に強みを持つヒューテックノオリンの経営統合により発足したグループです。*

今回は低温物流を牽引する4名にて、同社グループ化の背景や今後の低温物流の目指す姿、展望などについて座談会を実施しました。

※2025年4月に名糖運輸を存続会社とし、旧C&Fロジホールディングスを吸収合併する組織再編を実施



ヒューテックノオリン
社長 安喰 徹

SGホールディングス
副社長 本村 正秀

佐川急便
社長 笹森 公彰

名糖運輸
社長 菅原 剛

川上から川下までグループ各社の強みを最大限に生かして、他社には真似のできないコールドチェーンを構築する

C&Fロジホールディングスのグループ化の背景

Q C&Fロジホールディングスのグループ化の目的について、あらためて教えてください。

本村 SGホールディングスグループは、2030年に向けた長期ビジョン「SGHビジョン2030」として「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を掲げており、宅配便にとどまらない新たな物流ソリューションを創出し、トータルロジスティクスのサービス領域を拡大させることを目指しています。そのような考えのもと、低温物流は今後も高い成長率が見込まれる市場の一つとして位置づけており、事業基盤をさらに拡大させたいと考えていました。これまでも低温物流のサービスとして、佐川急便の冷蔵・冷凍宅配便サービスである飛脚ワール便がありましたが、トータルロジスティク

スの拡大を目指すうえでは、さらに川上の領域までカバーしていく必要があります。なぜなら、お客さまの低温物流に関するニーズがますます多様化・複雑化する中、海外や国内の工場から調達する際の輸送やその後の保管・物流加工、さらにラストワンマイルの中でも宅配便だけではなく、チャーター便などの多くの荷物をまとめてお届けするようなサービスも求められるようになってきているからです。しかし、それらのニーズを満たすコールドチェーンを自社のみですべて構築するには多大な時間や労力、コストがかかります。そのような状況の中、もとも佐川急便等において主にEC領域での取引があったこともあり、今回の旧C&Fロジホールディングスとのご縁につながりました。同社は、冷蔵・冷凍の低温物流領域で卓越したノウハウと120を超える拠点や従業員、車両などのリソースを持つ業界トップクラスの企業であり、まさに当社グループが低温物流ソリューションを構築するうえで理想的なパートナーでした。当社グループに迎え入れることが

できたことは、グループのトータルロジスティクスのサービス領域拡大に向けた大きな一歩だと捉えています。

Q 名糖運輸やヒューテックノオリンがこれまで培ってきた強みや、会社が成長してきた経緯についてお聞かせください。

菅原 名糖運輸は乳業メーカーの子会社としてスタートし、時間管理、温度管理、在庫管理などにおいて他社よりも優れたノウハウを有しています。低温物流のことは「何でもできる・何でもやる」「どこへでも行く」という姿勢を大切にしています。チルド配送では例えば11時に受注して14時には納品しなければならないなど、納品時間が非常にタイトなため、納品場所に近い拠点を構え、適正な在庫を配置する必要があります。当社はリードタイムの制約がある中、最短

ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

でお届けするため全国に拠点を配置するとともに、適正な在庫量を管理することができ、それが最大の強みとなっています。中でも受発注の仕組みは他社にはない独自のものです。具体的には、今週の天候を踏まえて商品の需要が変動することを予測し、過去のデータを基に当社がメーカーに生産量をオーダーするような運用を行っています。またコンビニエンスストアなど小売店への出荷データを基に各拠点の適正在庫を見極め、効率的に適正在庫を配置することができます。

安喰 ヒューテックノオリンの倉庫は冷凍倉庫業界において「貨物のホテル」と称されるほどの高い作業品質を一番の強みとしています。食品を中心に取り扱いしているため、品質管理やフードディフェンスの観点から、特に温度管理とセキュリティ管理については徹底しています。例えば、作業エリアや車両の荷捌き場の温度管理、陽圧による結露の防止などにおいて、他社の追従を許さない徹底した品質管理を行っています。陽圧空調については、当社が業界の中でもいち早く導入しました。さらに、全拠点で統一した品質で運営が出来るように従業員教育にも力を入れてきました。当社はマイナス環境下での作業を前提としており、品質を維持するために「自社社員・自社車両・自社施設」による一貫したオペレーションを基本としてい

他社には真似のできないコールドチェーンを作り上げ、国内屈指の存在を目指す

SGホールディングス株式会社
代表取締役副社長
事業推進担当

本村 正秀

1980年、東京佐川急便(当時)入社。2004年に佐川急便常務取締役、05年に同社専務取締役。運輸関連企業複数社の経営を経て、18年6月に佐川急便取締役。19年4月に佐川急便代表取締役社長、同年6月よりSGホールディングス取締役も兼任。25年4月より現職。

ます。また、品質に加え効率性やサステナビリティも重視しており、厳しい環境下での作業負担軽減や将来の労働力不足への対応を目的として、他社に先駆けて自動化設備の導入を進めてきました。1986年に初めて冷凍自動倉庫を導入しましたが、現在では13拠点まで広がり、全社の保管パレット数の約50%は入出庫が自動化されています。これにより、-25℃や-20℃といった環境に人が入らずに作業できる体制を整えています。また、自動倉庫の保守担当者が各営業所に常駐し、簡易なメンテナンスや保守作業を自社で対応できる体制を構築しており、これらが当社の強みだと考えています。

本村 私は、食に関して多岐にわたるサービスを展開していることが両社の大きな強みだと考えています。例えば、名糖運輸はコンビニエンスストアへの配送業務を担っており、日本全国約5万店舗のうち、約7,000～8,000店舗への配送を担当しています。これは国内コンビニ店舗の約15%に相当し、同社の物流ネットワークの広大さを示しています。また、配送センターの運営や、牛乳輸送用のタンクローリーを活用した業務も行うなど、幅広い物流ニーズに対応しています。加えて、両社共に病院向けの給食センターへの配送を行っており、全国約3,000か所の医療機関の安定的な供給を支えています。これにより、入院患者の食事を日々確実に届けるという、社会的にも極めて重要な役割を果たしています。さらに物流領域のみにとどまらず、食品のパック工場や麺の製造工場など、食品関連の製造拠点も運営しており、両社の柔軟性と挑戦力を実感しています。このように、両社は多様な業務を通じて食のインフラを支えており、今後もそれぞれの強みを組み合わせることで、さらなる価値創出が期待されます。

国内屈指のコールドチェーン構築とは何か

Q 中計では重点戦略として国内屈指のコールドチェーン構築を掲げられています。国内屈指とはどのような状態を指すのか、お聞かせください。

各社間の連携をさらに強化して、より競争力のあるサービスや商品を展開していくことが重要

SGホールディングス株式会社
取締役
佐川急便株式会社
代表取締役社長

笹森 公彰

1983年、北海道佐川急便(当時)入社。2009年に佐川急便執行役員、13年にSGムービング代表取締役社長に就任。15年に佐川急便取締役、16年にSGホールディングス執行役員、17年に同社取締役。24年に佐川急便常務取締役。25年4月より現職。

菅原 名糖運輸は主に川上領域の物流に強みを持っている一方で、佐川急便は川下領域を一番得意としています。両社の強みを活用し、互いのお客さまにこれまでよりも多様なソリューションを提供していくことで、国内屈指のコールドチェーンとなれるのではないかと考えています。

安喰 私も菅原さんと同じ考えです。やはりグループ全体で川上から川下まで一貫した物流ソリューションを提案して、それらの機能をすべて提供できる企業が国内屈指と言えるのではないかと考えています。当社グループがお客さまのあらゆる輸送のニーズに対して、最高の品質かつ適正な価格で持続的に物流サービスを提供し、さらに海外と国内を網羅するような物流インフラを構築・強化していくことで国内屈指になっていくと思います。

本村 そうですね。さらに、低温物流で競争力を発揮するためには、川上から川下までの対応領域がただ揃っているだけではなく、お客さまのニーズにいかに対応できるかが非常に重要だと思います。そのような中で佐川急便の顧客基盤と、低温物流業界でトップクラスと言える名糖運輸やヒューテックノオリンのノウハウや冷蔵・冷凍の物流体制を組み合わせることで、他社には真似のできない



ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

コールドチェーンができあがり、それが国内屈指につながるのではないかと考えています。

笹森 私も、国内屈指ということは、いかにマーケットで選ばれるコールドチェーンを作れるかということだと考えています。日本で全国のラストワンマイルの冷凍・冷蔵の宅配便を担える会社は数社に限られますので、佐川急便がそのうちの1社であることは大きなアドバンテージだと考えています。そして、今は名糖運輸やヒューテックノオリンと連携することで、私たちの提案領域やお客さまの業種業態が大きく広がっていますので、SGホールディングスグループとしてしっかり物流を組み立てていく必要があります。現状はそのような体制構築の途上ではありますが、各社間の連携をさらに強化して、お客さまに対してより競争力のあるサービスや商品を展開していくことが非常に重要だと考えています。

現在の連携や今後の展望について

Q グループ化から約1年が経つ中、どのような連携が進められてきたかをお聞かせください。

緊急事態に対しても、驚くほど素早く解決する現場力が私たちの強み

名糖運輸株式会社
代表取締役社長執行役員

菅原 剛

1991年、名糖運輸入社。ベトナム法人の社長などを経て、2015年に名糖運輸執行役員に就任。18年に取締役、21年に常務取締役、22年C&Fロジホールディングス常務執行役員管理本部長。23年からは資産管理本部長も兼任。24年よりC&Fロジホールディングス取締役兼名糖運輸代表取締役社長に就任。25年4月より現職。

本村 旧C&Fロジホールディングスのグループ化以降、7つの重点項目を掲げて国内屈指のコールドチェーン構築に向けて連携を進めています。いくつか取り上げてご紹介すると、まず低温ECについてはお客さまのご要望に基づいて、名糖運輸やヒューテックノオリンの倉庫内で保管、そして物流加工した後、佐川急便が個人のお客さまにお届けする流れで数十万個単位の物量が動いており、今後さらに拡大していく傾向にあります。また低温の共同配送の面では全国で複数の案件が進んでいます。例えば、東北のあるお客さまが今まで他社でBtoBの荷物を届けていたところ、当社グループで一括して受託し、大口については名糖運輸、小口に関しては佐川急便と、顧客ニーズに合ったサービスを提供した事例があります。従来は品質の面で課題を抱えていたお客さまでしたが、特に名糖運輸の輸送や流通加工に関して非常に高い評価を頂いています。このようなシナジー効果が発揮できた具体的な事例も増えてきています。さらに、リソースの共同利用という観点では、飛脚フル便の拠点間輸送において、2社の車両の空き時間を考慮して組み合わせることで、非常に効率の良い運行ができています。例えば、従来佐川急便の車両が対応していた輸送も、名糖運輸の車両が担うことにより、グループ全体では輸送に必要な台数を2台から1台に減らすことが可能となるなど、効率化を実現しています。この他にも、効率性を高めるために共同でさまざまな取り組みを進めています。

笹森 私からも一つご紹介すると、BtoBの中小ロットの低温荷物に対するお客さまの輸送ニーズに対して、佐川急便と名糖運輸、ヒューテックノオリンが連携することでいかに効率の良いソリューションを提供するか、という取り組みを始めています。各社連携しながらマーケットイン／プロダクトアウト双方の視点でサービスを積み上げていく、ということに関して大きな期待をしています。

菅原 そうですね。われわれ4人は隔週で情報共有の場を開いて、各事業の特徴や現状について理解を深めてきたので、連携した取り組みのアイデアや事例が増えてきていると思います。

今後は新しいソリューションを開発して提供することにスピードを上げてチャレンジしていく

株式会社ヒューテックノオリン
代表取締役社長執行役員

安喰 徹

1987年、株式会社農林協同倉庫(当時)入社。商号変更後、営業開発部長、常務取締役営業本部長、専務取締役営業本部長などを歴任。2020年にヒューテックノオリンの代表取締役社長兼営業本部長に就任。21年よりC&Fロジホールディングス取締役も兼任。25年4月より現職。

Q 現場で実際に連携が始まった中で感じられた強みや相乗効果についてお聞かせください。

菅原 災害などの緊急事態も含めて、驚くほど素早く解決するSGホールディングスグループの現場力には驚きました。経営陣も、営業部隊も問題解決するスピードが非常に早いです。また営業力についてもSGホールディングスグループの強みを実感しており、これまで自社の営業部隊は40人程度でしたけれども、佐川急便のGOALには500人もの営業部隊がいますので多数のお客様のニーズが発掘されます。今後はいかにこれらを案件として獲得できるかが課題です。

安喰 私もそう思います。また、SGホールディングスグループはお客さまとの接点が圧倒的に多だけでなく、業種業態ごとのマーケットやトレンドに対して非常に知見が広いと感じています。当社は今まで冷凍食品の物流業界という一定の業界という中で、限られたお客さまと深く長く取り組むことが多かったため、私たちが今できることを最大限提供するという考え方がメインでした。SGホールディングスグループの一員として、今後はさまざまなお客さまのニーズを取り込むべく、発想の出発点を変え、いかに新しいソリューションを開発し

ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

て提供できるかということについて、さらに取り組みのスピードを上げてチャレンジしていきたいと考えています。

本村 佐川急便を中心に顧客基盤が約100万件ある中で、お客さまがどのようなビジネスをしているか、あるいはどのような課題をお持ちなのかといった点について現場のセールスドライバー、管理職も含めて常にアンテナを張っています。そうした中で、名糖運輸やヒューテックノオリンが今までお客さまへ提供してきたサービスと、自分たちのお客さまのニーズがどこで合致するのかを探ることを佐川急便は得意としており、ここを出発点にして相乗効果を出していきたいと思っています。名糖運輸、ヒューテックノオリンの現場を見て私が強く感じるのは社員に活気があり、そして品質に対するこだわりが非常に強いということです。経営陣や管理職も含めて、現場を熟知しているということで、現場で何が起きているかを全て把握し、それに対して的確な指示を出しています。名糖運輸は自社で新たな顧客の開拓やEC化への対応を進めるなど、今まで取り組んできた以外のことにもチャレンジするといった文化があります。ヒューテックノオリンは業界を先取りして自動倉庫を導入するなど、率先してさらなる効率化に取り組んでいます。このような企業文化は佐川急便と非常に似ているところがあり、冷凍・冷蔵輸送に関するお客さまからの非常に高いニーズに対してどのように対応していくのか、またいかに適正価格を収受していくのかについてもグループ全体で同じ考え方を持っていますので、今後はグループ一丸でお客さまのニーズを引き出しソリューションを提供することで、さらなる相乗効果を創出することができるという想いを強く持っています。

笹森 佐川急便の大口顧客の中にはEC事業者が多く存在していますが、EC事業者が自社だけで冷凍・冷蔵食品の保管や物流加工、発送業務に対応することは、労力やコストの面で非常にハードルが高いです。そのため、私たちは日々セールスドライバーがお客さまを訪問する中でニーズをヒアリングすることで、さまざまな物流を担ってきました。しかし、低温物流のリソースは限られていたため、これまでは例えばお客さまから生鮮品を扱いたいというお話を頂いたときに、自社だけでは十分にお客さまのニーズにお応えできないという課題があ

りました。そこで名糖運輸やヒューテックノオリンと連携することで、冷凍・冷蔵物流に関する潤沢なノウハウやリソースを含めた提案が可能となり、これまで以上にスピード感をもって対応ができていることを実感しています。足元では両社との連携による案件の実績が積み上がってきており、ソリューション提供の仕組みを強化していくことで、よりお客さまに求められる企業となることを目指しています。

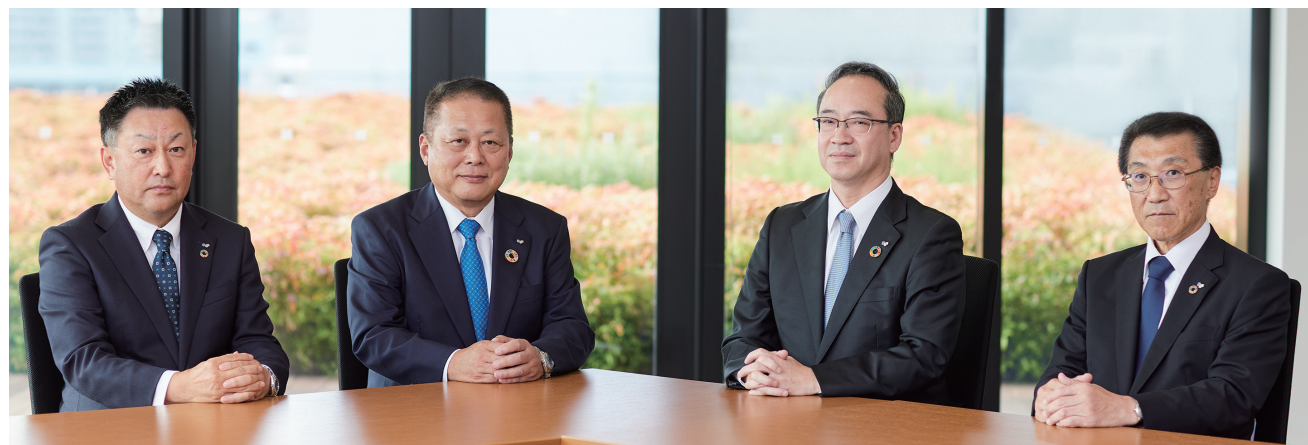
Q これから連携を進めていくうえで、課題に感じていることや改善策についてお聞かせください。

安喰 当社の課題としては、対応スピードや情報処理の能力のさらなる向上が必要だと感じています。また、施設のキャパシティや車両、人材などのリソースにも課題があると感じています。今後こうした課題解消に向けた体制の強化や拠点の整備などにもスピード感をもって対応していきます。これによってシナジーをさらに拡大できると考えています。

菅原 私も安喰さんと同じです。特に、倉庫のキャパシティに関しては、業界全体の課題でもあります。老朽化が進んでおり、建て替えの

時期が迫っているところも多いですが、冷凍・冷蔵倉庫の建築コストが従来の1.5倍ほどに高騰している状況ですので、当社としてもリターンをしっかりと見極めながら投資をしていく必要があります。

本村 そうですね。「2030年問題」と言われている冷凍・冷蔵庫のフロンガス問題もありますので、今後の市場成長を見据えながら、お客さまのニーズに応えられるようにどのようにキャパシティを確保するかを考える必要があります。建築コストが上がっている中では建て替えを断念する事業者も出てくるかもしれませんし、そうなると倉庫不足に拍車がかかります。当社としては、市場の成長性や投資対効果を見極めながら、しっかりと議論して判断していきます。また、料金体系も含めて、世の中に対して積極的にそれらの課題があることはアピールし、コストが増加していく部分については適正な料金収受を進めていくことも必要です。そうすることで物流を止めずに、継続的に高品質なサービスを提供できると考えています。こうした状況を踏まえて適切な準備ができれば、当社にとってはむしろチャンスになると捉えています。既に地方都市を中心に自社物流からわれわれのような物流事業者への委託が増えてきています。低温物流市場全体では過去10年で10%強の成長を遂げており、今後も成長が見込まれますので、わ



ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

れわれの低温物流ソリューションへのニーズも高まっていくと確信しています。

笹森 別の視点で、私が課題だと感じているのは物量の季節的な波動です。冷蔵・冷凍の食品ですと、どうしても季節ごとのイベントにも左右されやすいですし、どの時点でどのぐらいのスペースが必要なのかは、お客さまのニーズによって多種多様です。そうしたニーズに対して、グループの低温物流のリソースをうまく活用しようとするときに、全体としての収益を最大化するという観点で、フロントに立つ佐川急便はお客さまのニーズと、当社のリソースの稼働状況等をうまくすり合わせる必要があります。その際に季節的な波動に対してどう折り合いをつけながら、顧客ニーズにも対応していくのかという部分はこれからの課題だと思います。一例を挙げると、おせちは12月の年末3日間ぐらいで配送しますが、7月ごろからお客さまは準備をされます。現在、詰め込みやアソートなどの庫内作業を名糖運輸、ヒューテックノオリンが担っていますので7月～12月ごろまでは両社の倉庫が埋まりますが、12月29日～31日の3日間ぐらいで配送が終わると、年明け1月～6月ごろまでスペースは空いています。私たちのリソースをうまく組み合わせ、年間を通してこのような波動をコントロールすることで、大きな収益モデルに発展させていきたいと考えています。

本村 総括の意味も含めて、私としてはやはり低温物流ソリューションの成長と収益性の向上が、今皆さんから示された課題を解決するうえで重要なことだと考えています。さらなる成長に向けては、現在掲げている7つの重点項目に加え、名糖運輸やヒューテックノオリンの既存顧客に対するサービス拡充も重要な戦略と考えています。名糖運輸やヒューテックノオリンが他社には真似できないインフラとノウハウを有していることや、佐川急便の飛脚クール便は非常に優れた品質であることといった、当社グループの強みを積極的にアピールしていく必要があります。収益性の向上については、グループ全体で現在の施設や車両を全社的に有効活用しながら効率を高めていくことや、お客さまのニーズを的確に捉えて高品質なサービスを提供し、適正な運賃や保管料を頂くことが重要です。先ほど今後の倉庫の不足懸念の

話題が出ましたが、そのような状況下では、既存のアセットをこれまで以上に効率的に運営することが求められます。これらの取り組みを通じて、資本コストを上回るリターンを確実に創出していきたいと考えています。

Q 最後に、今後の事業展望や意気込みについてお聞かせください。

菅原 当社はこれまでも、低温物流のことは「何でもできる・何でもやる」「どこへでも行く」という姿勢を大事にしてきましたが、SGホールディングスグループの一員としてもこのスタイルを早期に確立したいと考えています。グループに加わったことで、社員のモチベーションも向上しており、各事業会社とのコミュニケーションを深めていくことで、今後は相乗効果がさらに高まると期待しています。

笹森 お客さまから頂くご要望やご相談をしっかりとキャッチアップし、名糖運輸やヒューテックノオリンと連携してより最適なコールドチェーンを構築していきたいと考えています。お客さまの潜在的、顕在的なニーズに対応し、どうアプローチできるかということについては個人的にはすごくワクワクしていますし、お客さまに対する提案領域がさらに広がっていくことに可能性を感じています。今後も協議を重ね、提案の基盤を整え、次のステップとしてお客さまのニーズに応え

ていきたいと考えています。ふるさと納税や冷凍食品など、食の分野は今後も成長していく可能性が高いと思っていますし、食のグローバル化もこれからさらに進展すると考えています。その中で、当社がどのようなソリューションを提供できるかが非常に重要なポイントだと思いますので、しっかり組み立てられるように精進してまいります。

安嶺 グループの広範な顧客基盤を活かし、サプライチェーン全体をカバーするコールドチェーンを構築していきたいと考えています。これにより、冷凍食品など低温物流において持続的かつ安定的な機能を提供し、食を通じて人々の暮らしを支えていきたいと思っています。これはヒューテックノオリンがこれまで目指してきたことであり、今後もグループの中でさらに磨きをかけていきたいと考えています。

本村 この3社間だけではなく、グループのロジスティクス事業を担っている佐川グローバルロジスティクスなどとも連携し、シナジーをしっかりと創出していく方針です。名糖運輸やヒューテックノオリンとの連携はまだ道半ばですが、今回基盤を獲得した低温物流はこれからSGホールディングスグループを支える大きな柱の一つとなるポテンシャルがあり、連携をさらに深めることでより大きなシナジーを生み出すことができると考えています。川上から川下まで、各社の強みを生かしながらグループシナジーを最大化し、低温物流＝SGホールディングスグループだと国内外のお客さまに広く認知され、選ばれる国内屈指のコールドチェーンを構築していきます。

国内屈指のコールドチェーン構築に向けた7つの重点項目

項目	内容
低温EC	保管・流通加工から配送までの一貫ソリューションの提供
低温共同配送	名糖運輸、ヒューテックノオリンの既存施設・ルートを生かした共同配送
低温TMS	デリバリー事業TMSとの連携による低温TMSの提供
BtoBロット配送	小・中ロットのBtoB向けクール輸送の提供
海外低温物流	日本国内から海外までの一気通貫ソリューションの提供 ベトナムコールドチェーンの構築
リソースの共同利用	佐川急便、名糖運輸、ヒューテックノオリンの中継センターや路線輸送の共同利用
既存顧客への拡販	名糖運輸、ヒューテックノオリンの既存顧客へグループソリューションを生かした提案