

# 医薬品の物流品質を粉ミルクに適用 包括的業務委託のモデルケースに

粉ミルクの物流には、医薬品レベルの品質と、絶対に在庫を切らすことのない安定供給が求められる。大震災ではそのことを痛感させられた。それを機に、大塚倉庫はビーンスターク・スノーの取り扱いを医薬品カテゴリーに移した。コンペで委託が決まってから10年余りにわたる実務を通じ、両社はパートナーシップを高めてきた。  
(進行役：本誌編集部)

## 常に変化し続ける

——まずはビーンスターク・スノーの現在の事業概要からお願いします。

ビーンスターク・スノー 平田公孝 社長「当社は雪印メグミルクグループの粉ミルクメーカーで、雪印乳業の粉ミルク部門を前身としています。また、大塚製薬からも20%の出資を受けています。ここ数年、国内の粉ミルクメーカーは非常に厳しい経営環境に置かれています。日本の出生数が毎年減少を続けていることに加えて、母親の母乳栄養が増え、粉ミルク市場の縮小が続いています」

「そこで当社は近年、粉ミルクだけでなく、乳幼児を持つ母親向けのサプリメントや、シニア向けの機能性食品・口腔ケア事業などに事業領域を広げています。ただし、いたずらにアイテム数を増やしたくはないので、商品の改廃を進めて総アイテム数は160程度に抑えています。また月末に集中して売りを立てるような営業スタイルもやめ、できる限り在庫を減らすように努めてきました。その結果、2015年3月期は新機軸の商品が順調に伸び、目標をクリアすることができました」

「粉ミルクは当社にとって現在も、そしてこれから中心商品です。しかし、国内の粉ミルクの消費量が増えていくことは期待できない環境です。粉ミルク事業を強化しつつ、成長市場に向けてビジネスモデルをシフトしていく必要があります。そこに当社の経営の難しさがあり、また面白いところでもあると考

えています」

大塚倉庫 濱長一彦 社長「大変に共感できます。実は当社も11年に大改革を実施して経営の方向性を大きくシフトしてきました。理由の一つは少子高齢化が進むことで、国内の物量は今後減少が避けられないと考えたからです。外販を拡大していかないと、グループ向けの物流のパフォーマンスも維持できなくなってしまう」

「そこで、食品・飲料、医薬品、日用品の3つにターゲットを絞り、お互いの相乗効果を発揮できるメーカーを選んで共同物流を仕掛けていくようにしました。結果として当社の事業規模はこの3年余りで1・5倍に拡大しました。一連の改革は『やめるを決める』そして私は社長になった(宝島社)という書籍にもなりました。しかし、その間にも市場環境はどんどん変化していますので、当社の経営も常に変化し続けていくことが大事だと考えています」

——ビーンスターク・スノーの物流体制は？  
ビーンスターク・スノー・平田「生産工場を群馬に置き、薬品卸を中心とする全国の納品



大塚倉庫 濱長一彦  
代表取締役社長



ビーンスターク・スノー 平田公孝  
代表取締役社長

先に商品を提供しています。物流管理組織としては、事業部に専任スタッフを置いていますが、とはいえ、わずか数人のスタッフで受注処理から需給調整まで担当していますので、物流のオペレーションに関しては大塚倉庫さんの全面的な支援を必要としています」

大塚倉庫・濱長「実は当社にとってビーンスターク・スノーさんの案件は外販事業のモデルケースとなつています。現在の体制で実運用が始まつてからこれまで10年以上にわたり、物流業務の一括委託を受け、全国の現場運営を任されてきました。その経験からわれわれは多くのことを学ばせていただきました」

「例えば、東日本大震災では被災地に粉ミルクが届かないことが社会的にも大問題になりました。それまで当社はビーンスターク・スノーさんを食品メーカーとして扱っていたのですが、それでは不十分であることを痛感しました。粉ミルクは医薬品と同じように絶対に切らしてはいけない商品で、有事の緊急輸送でも最優先する必要があると。それ以降、当社ではビーンスターク・スノーさんを医薬品カテゴリで扱っています」

ビーンスターク・スノー・平田「震災ではわれわれも、物流の大切さをあらためて思い知らされました。粉ミルクを積んだ大塚倉庫さんのトラックが現地に到着すると、待ちきれない被災者たちが周りに集まつてきたと聞いています。道路は分断されているし燃料もない状態でよく助けていただきました」

## 専任スタッフに情報を集中

——物流面での課題は？

ビーンスターク・スノー・平田「物流管理においては品質とコストの追求をテーマにしています。とりわけ品質は、赤ちゃんとお母さんがお客さまの主体である以上譲れないところですが、大塚倉庫さんのサービスには安心していきます。また効率面でも共同化のメリットを享受できていると認識しています」

「粉ミルクは常温商品なのですが、当社が雪印乳業の一部門だった時代には、雪印グループのチルド物流のインフラに乗せていました。そこで02年に当社が分社独立したのを機に、より効率的な物流を求めてコンペを実施しました。そのコンペが大塚倉庫さんとの出会いでした。大塚グループと当社は、納品先の8割近くが重複しているので、共同化すれば大幅にコストを下げられる。在庫も共同で保管すればいい、という提案でした。その提案に乗ることで、大幅な効率化を実現できました」

大塚倉庫・濱長「ビーンスターク・スノーさんはそれまで工場倉庫も含めて国内2拠点から全国に発送していました。そのため長距離

輸送が必要で、コスト面とともに納品クレームの削減が課題になっていました。そこで当社は工場立地や納品先を踏まえた上で、全国5カ所に在庫を分散し、当社の製品と一緒に納品する体制をご提案しました」

ビーンスターク・スノー・平田「当初は既存の協力会社を元請けのまま残して、大塚倉庫さんには2次請けになってもらう形でした。しかし、それでは顧客からクレームが入ったり、現場で問題があっても、いちいち元請けを経由するので伝言ゲームになってしまふ。責任の所在もあいまいになる。そこでコンペから約2年たった04年に大塚倉庫さんへの一括委託に切り替えました。その結果、コミュニケーションが格段に改善したと報告を受けています」

大塚倉庫・濱長「当社では御社専任のスタッフを本社に置いて、全ての情報を集約しています。担当者に電話一本いただければ、全国の拠点に対する指示や確認に即座に対応します。さらに現在は『ID倉庫・ID運輸』と銘打って、情報提供機能を飛躍的に向上するための新たな仕組みづくりを進めています。ぜひご期待ください」

### ビーンスターク・スノー株式会社

2002年、当時の雪印乳業の育児品事業部が独立してビーンスターク・スノーとして発足し、現在は雪印メグミルクグループの一員。以来、粉ミルクや離乳食を主力事業としつつ、機能性食品・口腔ケア事業などの分野にも進出している。

### 大塚倉庫株式会社

大塚製業をはじめ大塚グループ各社の物流を担う。食品分野では全国約50カ所にストックポイントを設置。そのインフラをベースとして、近年はグループ以外の企業との共同物流「共通プラットフォーム」事業を展開している。