

## 医薬物流のここだけの話

大塚倉庫代表取締役社長 瀧長 一彦

[最終回 (第6回)]

### 自前主義では解決できない ~業界の仕組みを創ろう~



全6回のお約束で連載ページをいただいたこの「ロジスティクス放談」もあっという間に最終回を迎えることとなりました。専門的な物流用語をできるだけ省き、一般読者の皆様にも知っていただきたい医薬品物流の現状と課題について、いわゆる「よもやま話」風にお伝えしてまいりました。私のところにも複数の方々より感想をお寄せいただき、幅広い方々にお読みいただけたなら嬉しい限りです。ドライバー不足に端を発する最近の厳しい物流環境は、これまでの常識では推し量れない様々な革新と変化が必要です。前号までは個別事例を元にお伝えしてまいりましたが、最終回となる本号では総括して物流業界の未来について語りしたいと思います。

#### 物流業界にもある シェアリング・エコノミー

最近、シェアリング・エコノミーという言葉をよく耳にする。「シェアリング・エコノミー」とは、典型的には個人が保有する遊休資産（スキルのような無形のものも含む）の貸出しを仲介するサービスであり、貸主は遊休資産の活用による収入、借主は所有することなく利用ができるというメリットがある。

2008年に開始された「Airbnb」の民泊をサポートするITプラットフォームが代表的な存在であるが、その後、「Uber」等の使いたい者と使って欲しい者を繋げるITプラットフォームが登場している。

シェアリング・エコノミーのような考え方は、昔から物流業界にもあったように思う。所有するアセット（倉庫・トラック）は季節や波動により、どうしても遊休時間が発生してしまうわけで、それを縮めて回転率を上げることに経営者達は頭を

悩ませてきた。運送会社が遠方へ荷物を運んだ帰り便に着地・発地に所在する運送会社同士が情報を共有し、帰り便というトラックの遊休資産をそれぞれの荷物でシェアする方法である。

これらの概念の具現化は、先進的な物流企業ではすでに様々な工夫と効率化の元に行なわれており、なかでも近年物流企業が打ち出している典型的なワードが「共同物流」である。

#### 共同物流の推進と実態

ここで言う「共同物流」とはどのようなものか？当社も「共通プラットフォーム」という概念を打ち出し、いわゆる共同物流を標榜しているわけだが、どこに違いがあるのかを考察したい。

「御社の荷物も当社のアセットを共同利用することで、ローコストでの運用が可能です。」と宣伝する物流企業が多く見受けられるように

なった。複数社の多様な荷物を「同じ倉庫」に保管し、「同じトラック」で「同じ納品先」へ届けることでローコスト・共同化・環境問題等に言及し、それがその企業の特徴として打ち出され営業活動を展開しているわけである。

確かにこれはこれで物流業界における一つの「共同化」であることは間違いない。ある一定の効果を示すものであると考える。しかし当社が推進する「共同化～共通プラットフォーム」とは明らかに異なる。

#### やめるを決める

当社は2011年度に大胆な舵取による経営方針の転換を図った。それまでも共同物流を基本として利益ある成長を目指し経営を行なっていたが、いろいろな意味で行き詰っていた時期でもあったと思う。

当時を振り返ってみると共同物流とは名目ばかりで、自分達の本当の強みを理解せず、売り上げを上げる

ためならどんな商材にでも手を付けていた。その結果、顧客ごとに商品ごとに現場の業務量が膨らんでしまい疲弊し、自社の利益が上がらないどころか顧客の満足度も低下していくといった悪循環を招く結果となった。

前述の企業の宣伝文句と同様、複数社の多様な荷物であったが「同じ倉庫」に保管し、「同じトラック」で「同じ納品先」へ届けていたにも関わらず・・・

このときに起きていた現象は、取引先の社数が増えていく一方で、弊社の仕組みを顧客へ活用させきれず顧客ごとのやり方を受けざるをえなかった。これでは、現場は顧客の数だけオペレーションが増え、現場が回らない。現場が回らないと、顧客からのお叱りも増え、物流現場を守っている社員や弊社のパートナー企業は何のために共同しているのか分からなくなる。

新規獲得の手法を大きく変更しなければならなかった。まずは営業部門から「やめること」決めさせた。そう、選択と集中を図ったのである。

手前味噌で恐縮だが、私は2013年に著書（タイトル：「やめるをきめる～そして私は社長になった」宝島社）を出版した。ご存じの方は少ないと思うが、当社がそれまで行ってきた構造改革を綴ったいわゆる経営革新本であり、この時の変革していった経営戦略の詳細はこの本に委ねたい。

### 3PLからメーカー共同物流へ

国内の多くの医薬品会社は、医薬品を専門に取り扱う物流会社へアウトソーシングしているケースが多い。その手法はサード・パーティー・

ロジスティクス（3PL）と呼ばれ、コアコンピタンスに集約した経営を指向する企業が、企業戦略として、物流機能の全体もしくは一部を、第三の企業に委託することである。

このアウトソーシングの実態が、外見上では共同化されているように見えるが、実は箱（倉庫）の中で、メーカーごとのやり方を踏襲して運用している現場が数多く存在している。例をあげればキリがないが、倉庫の周りにはメーカーごとの自社専用医薬品パレットがところ狭しと並べられている。これを見るだけでも各社バラバラの納品実態を垣間見ることができる。とても残念でならない。

当社の共通プラットフォーム（共同物流）の概念は根本的に他社のそれとは異なる。

つまり、顧客ごとにサービスやシステムをカスタマイズしないことが大きなポイントである。それにより同じ情報で複数メーカーの商品を運ぶことができるため、トラックドライバーに至るまで共通の納品形態で対応することが可能となるわけだ。

一方、当社が開発を進めている物流のIT化はまだまだ成長過程にある。その実現に向けて質の高いプログラムの開発に力を注いでいる。

### 医薬品物流の未来

この仕組みの共同化において、当社とそのパートナー企業だけのものであっては断じてならない。それほど物流業界は人手不足に苦しんでいるのである。私達が働く物流業界は若者達にとって夢を持てる職種であってほしいと常々思うことである。

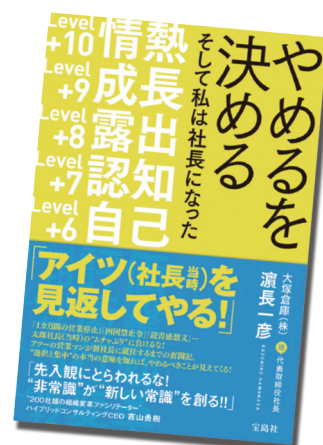
そのためにもメーカー・物流業者・卸売りといった業界全体を俯瞰した

取り組みが必要である。私は今、医薬品の大手卸売りと医薬品業界の標準化に向けた話し合いを行なっている。それは、私どもの受け手である卸売りと様々なシェアリング・エコノミーを実現することで、サプライチェーン全体での標準化を築き上げたいからである。

国内最大級の医薬品荷量（輸液等）を運んでいる当社が先陣を切って流通改革の旗揚げをしなければ、業界全体を変えることができないと考えているからである。

この医薬業界向け情報誌「ミクス」に連載を始めた真の理由もここにある。ぜひこの考えにご賛同いただき医薬品物流の標準化を検討する活動に参画して欲しい。そしてこの活動を推進していくことで、医薬品業界の物流に携わる人たちの労働環境を変え、医薬品業界の発展に繋げていきたいと思う。

最後になりますが、6回にわたり連載させていただいたロジスティクス放談にお付き合いいただき感謝申し上げます。これまでの各号で掲載した「医薬品物流のここだけの話」が皆様の今後の物流を考える上でのヒントになれば幸いです。



濱長一彦著 発刊／宝島社より  
(2014年7月22日発売)