

## CASE STUDY

# 山之内製薬 アウトソーシング

## 自社物流改め三菱倉庫に全面委託 年間10億円のコスト削減見込む

全国に4カ所あった自社物流センターと物流子会社を2005年をメドに全廃し、物流業務を三菱倉庫にアウトソーシングする。外注化によって見込むコスト削減効果は年間10億円。医薬品業界の流通構造の変化が、大胆な物流効率化を後押しした。

### コスト削減に走る医薬品メーカー

医薬品製造大手の山之内製薬の業績が好調だ。二〇〇三年三半期の連結売上高は五〇六億円と四期連続増加、連結ベースの当期純利益は五九八億円と過去最高を記録した。今期も業績を伸ばす見込みで、最高益を更新する勢いだ。順風満帆に見えるが、当の山之内はそうは考えていない。社内には危機感が溢れている。背景には製薬メーカーをとりまく厳しい環境がある。

いま医薬品業界は、薬価切り下げという逆風下にある。その一方で新薬開発のための研究開発費は一つの薬で数百億円という水準にまで高騰している。しかも巨額の開発費を投じて、ヒット製品を生み出せるとは限らない。昨今の製薬事業は、巨大な資金力を競い合う「体力勝負」の様相を呈している。

このため近年の山之内は、徹底したコスト削減によって研究開発費の原資を確保しようと躍起になってきた。「極端なことを言えば、一円でも多くコスト削減を進めて、研究開発に投じたい」という空気が社内に出てきた」と同社業務改革推進部の寒川龍児係長は語る。

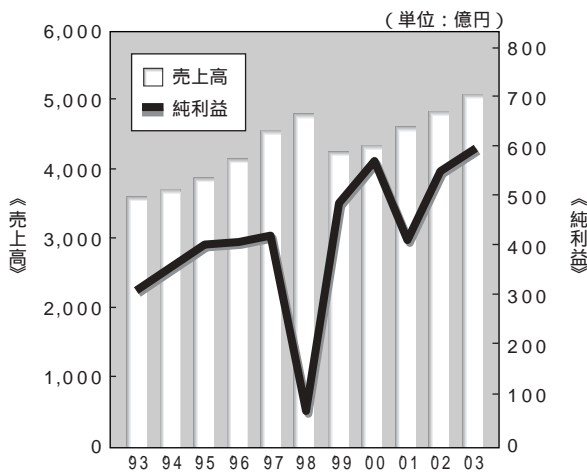
当然、物流分野も聖域ではない。山之内の売上高物流費比率は一%弱と、食品メーカーなどと比べると圧倒的に低い水準にある。薬品という付加価値の高い製品を扱っているだけに物流コストの負担力は高い。だが全社的にコスト削減のネタ探しを続けるなかで、物

流がコスト削減余地の大きい分野であることも明らかだった。

山之内に限らず、国内の医薬品メーカーの多くはこれまで、コストよりも品質やサービスレベルを重視した物流管理を行ってきた。そのため主だったメーカーのほとんどが傘下に物流子会社を持ち、自動化の進んだ重裝備の物流センターを自前で保有している。

現在の山之内も全国四力所（札幌、埼玉県越谷、大阪、北九州）に自前の物流センターを構えている。そして、約九〇人の従業員を抱える山之内物流という子会社をグループに擁し、庫内作業を含めたセンターの管理・運営を同社に任せている。札幌以外の三力所には自動倉庫も導入済みだ。

図1 山之内製薬の業績推移



もちろん山之内の物流部門としては、自動化機器を導入した分は、省人化を図るなどしてコスト削減を進めてきた（山之内製薬の川辺正樹業務部長）。だがバブル期のよう

に業者の人員費が高騰した時期を除けば、これが重裝備であることは否めない。物流の品質とともに、コストが無視できなくなった昨今の状況にはそぐわなくなってしまう。

### 自前主義からの脱却

医薬品メーカーをとりまく経営環境の変化とともに近年、山之内を直撃した問題がもう一つあった。医薬品卸業者をはじめとする国内流通の急速な再編である。

従来の医薬品卸業界では、都道府県ほどのエリア単位で卸の棲み分けがなされていた。地場の競争に勝ち残った医薬品卸は、地域医療の核となる大学病院などにごちりと食い込んでいて、大手医薬品メーカーといえども、そうした地場の有力卸抜きには販売活動に支障が出るほどの実力を誇っていた。

ただし、一昔前の医薬品卸の物流管理レベルは、お世辞にも高いとは言えなかった。医療機関への配送業務は、商物一体が基本で、在庫管理もたいていは人手頼み。このような管理状態で突発的に発生する医薬品の需要に対応するため、卸は小規模の在庫拠点をエリア内の各地に設置していた。

これに伴い医薬品メーカー側にも非効率とも思えるほど細かい製品配送の仕組みが求め

られた。山之内が自前の物流拠点を全国四力所に構え、約七六〇種類（二〇〇二年十一月現在）の製品を各倉庫にフルラインで在庫してきたのもそのためだった。しかし、状況はここ数年で激変した。

九〇年代末には、山之内が物流センターから届ける配送先は全国に約七〇〇力所あった。それが現在では約三〇〇力所まで減ってしまった。他業界の中間流通と同様、医薬品卸業界でも猛烈な勢いで企業再編と淘汰が進み、勝ち残った卸が一樣に在庫拠点の集約による物流効率化を図ったためだ。

医薬品卸の再編が、山之内にとっては配送先が従来より六割近くも減るという変化となつてあらわれた。しかも、こうした流通再編が後戻りする可能性は極めて低い。山之内にとっては、もはや全国に四つの物流拠点を構える必然性は薄れてしまった。折からのコスト削減の要請とも相まって、山之内にとっては物流の見直しが急務になった。

もつとも物流を見直すといっても、その具体的な手法は多岐にわたる。結果として山之内は、三菱倉庫に物流業務を全面的にアウトソーシングする道を選ぶのだが、そこに至るまでには紆余曲折があった。当初、山之内は物流の外部委託など露ほども考えていなかった。それが三年ほど前、国内のある中堅製薬メーカーが物流管理を専業者に全面委託したという情報に接し、その物流業者のところに話を聞きにいったことで認識を新たにした。

このときはあくまでも物流の勉強が目的だったため、具体的な話にはならなかった。しかし、日頃から自分たちも薄々と感じていた医薬品業界の流通の近代性を再確認できた。さらに「コストを削減するうえで、物流のアウトソーシングという手法が非常に効果の大きいものだとということも分かった」と寒川係長は振り返る。

## 年間物流コストを10億円削減

その後、川辺部長と寒川係長の二人は、医薬品メーカーの物流管理を手掛ける事業者を約半年かけて片っ端から回った。折りしも当時は、サードパーティ・ロジスティクス（3PL）という概念が日本でも普及し始めた時期。ヒアリングを続けるうちに、物流業者の側にも専門性の高い企業が育っていることが分かった。

そこで山之内は、二〇〇一年三月期から三カ年の中期経営計画に、物流のアウトソーシングを盛り込んだ。そして翌二〇〇二年の春に、三菱倉庫と他一社を対象とする物流コンペを実施。アウトソーシングの実現に向けて具体的な一歩を踏み出した。

事前に多くの3PL業者にヒアリングを重ねていながら、実際の物流コンペでは「社だけにしか声をかけなかった。」「当社の物流にとって優先順位の第一位は品質。物流業界を見回したときに、品質面で当社の基準を満たしていたのはこの二社だけだった」と川辺部

長はその理由を明かす。

この物流コンペで山之内は、過去一年間の実績を電子データで物流業者に渡した。製品名や価格こそ伏せたものの、工場から物流拠点への入荷実績、物流拠点での在庫量の推移、販売に関する在庫データなどをすべて開示した。そのうえで全国に四カ所ある物流拠点を二拠点に減らして全国をカバーするという条件で提案を求めた。

そして二カ月弱の検討期間を経て、二社からの提案を受領。二〇〇二年五月に山之内の社内の経営会議で承認を得て、三菱倉庫をパートナーとする方針を最終的に決めた。

三菱倉庫をパートナーに選んだ理由はいくつかあった。まず第一に医薬品業界での実績を評価した。物流事業者でありながら三菱倉庫は、医薬品メーカーの関連会社がしているように一棟丸ごと医薬品だけを扱う大規模倉庫を運営していた。施設への投資水準も一番高い印象を受けた。医薬品を扱ってきた歴史は長く、実際の取扱物量も多かった。

情報システムへの対応力も評価のポイントになった。医薬品業界では独SAPのERPが広く普及している。グローバルに展開している有力企業の大半がSAPを導入済みで、山之内でもすでに会計系や人事、生産管理などの分野で採用している。最後に残ったのが販売系のシステムで、山之内はこの販売分野のモジュールを物流アウトソーシングの実施と同時に稼働しようとしている。

SAPの数あるモジュールのなかでも、オペレーションと連動する販売システムの導入は最も難易度が高いと言われる。その点、医薬品業界での活動が長い三菱倉庫は、SAPを導入している荷主とインターフェースをとってきた経験を豊富に持っていた。一方、物流コンペに参加したもう一社は、こうした経験を持ち合わせてはいなかった。

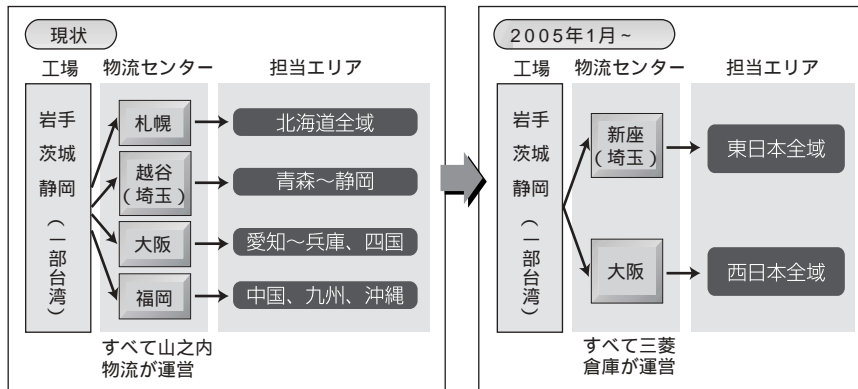
もちろんコストも重要なポイントだったが、業者選定の決定的な要因ではなかった。現にコンペに参加した二社のコスト面での提案は、いずれも山之内の期待通りの水準でほとんど差はなかったという。ちなみに三菱倉庫は、従来より年間ベースで約一〇億円減らせるとしていた。山之内が保有している物流拠点を閉鎖し、三菱倉庫のインフラを使うことで減償却費の負担がなくなるのが大きかった。

## 医薬品物流のスペシャリスト

山之内にパートナーとして指名された三菱倉庫は、いわずと知れた日本最大の倉庫業者だ。二〇〇一年近い社歴を誇り、医薬品分野で本格的に事業活動をスタートしてからだけでも約二〇年の実績を持っている。大手医薬品メーカーとの取引歴は四十数年に及ぶ。

ただし初期には医薬品メーカーが物流管理を主導しており、三菱倉庫は保管や配送などの機能を提供していたに過ぎなかった。それが「八〇年代に入る頃から『医薬品配送センター業務』として当社が自ら主体的に手掛け

図2 アウトソーシングによる山之内製薬の物流フロー



るようになった」と三菱倉庫・倉庫事業部の前川武弘業務課長は説明する。きつかけは外資系医薬品メーカーの日本での本格的な事業展開だった。それ以前の彼らは国内メーカーに販売業務を委託するなどしており、物流も相乗りしていた。ところが外資系メーカーが日本で独自の事業展開を図りはじめたとき、自前の物流資産を持ちたがらなかった。このとき日本の医薬品業界に初めて、本格的な物流アウトソーシングのニーズが生まれた。三菱倉庫が、医薬品の分野で当初から特別なノウハウを持つていたわけではない。物流上のミスに極めて敏感な医薬品を扱うためのスキルを、現場活動を通じて蓄積してきた。

現在のようにバーコード管理のできなかった時代には、業務の徹底したマニュアル化や人材教育などで品質を高めるしかなかった。出荷時に庫内に残された在庫を全品棚卸ししてもし残数が合わなければ出荷しないというのも、そうしたノウハウの一つだ。

三菱倉庫の倉庫事業部で医薬品事業を担っている西川浩司課長代理は、「庫内作業については、どこをどう指摘されても大丈夫と言えるだけの自信を持っている。我々は現場改善の積み重ねでミス率一〇〇万分の一のレベルで物流を管理できるようになった。最先端のITを導入したからといって真似できるものではない」と言い切る。

輸配送ネットワークへのこだわりも強い。三菱倉庫グループの配送子会社と、地域の有力輸送業者を組織化することで全国をカバーしている。全国に約一〇社あるパートナー企業は、いずれも医薬品輸送の専門家か、独自のノウハウを持つ企業ばかり。医薬品メーカーの輸送業務も広く手掛けており、輸送品質で勝負している事業者なのだという。

こうした努力の結果、現在の三菱倉庫は医薬品のセンター運営では第一人者とも言えるべき地位を築いている。すでに約二〇社の医薬品メーカーの物流管理を請け負っており、全国各地で二〇カ所を越す医薬品配送センターを運営している。そこでは入出庫業務はもとより、受注代行や共同配送など多岐にわたる業務を管理している。

山之内の業務を手掛けるために、いま三菱倉庫は大阪と埼玉に施設を準備中だ。西日本の拠点は、三菱倉庫の桜島営業所（大阪市此花区）内に建設中の倉庫だ。延べ床面積一万余二〇〇平米のうち一万余平米を山之内専用で使う。今年十二月をメドに立ち上げて従来の倉庫からの在庫移転を進め、来年一月には本格稼働する。

東日本の拠点は、やはり三菱倉庫が埼玉県新座市に四四億円を投じて新設中の「新座配送センター」を使う。延べ床面積二万八六〇〇平米のうち一万五〇〇〇平米が山之内の専用スペースで、二〇〇五年一月に本格稼働する方針だ。これによって山之内が使っている四カ所の物流拠点はすべて不要になり、三菱倉庫への物流業務の移管が完了する。

もっとも山之内と三菱倉庫のアウトソーシング契約は、まだ正式に締結されてはいない。現在、契約項目の細部や、山之内物流から三菱倉庫に移る人材に関する条件などを詰めている。年末の業務開始に向けて、この夏中には契約書に調印する方針だ。

物流のアウトソーシングに踏み切ったことで、山之内はオペレーションの面でも外資系製薬メーカー並みの効率を目指し始めた。こうした経営努力によって捻出した原資で、競争力のある新薬を開発できるのかどうか。その結果が、3PLパートナーを努める三菱倉庫にも大きな影響を与えることになる。

（岡山宏之）