

インタビュー

サッポログループ物流社長

まつざき えいじ
松崎 栄治氏

「物流の視点も加えた総合的な判断ができる体制を整える」

サッポロホールディングス（HD）では2011年3月にポッカコーポレーションを子会社化し、13年1月には統合推進会社として設立したポッカサッポロフード&ビバレッジが事業を開始した。同年5月には物流管理会社であるサッポログループ物流（本社・東京都渋谷区、松崎栄治社長）が事業を開始し、傘下に現業会社として、サッポロ流通システム、ポッカロジスティクスを設置した。昨年4月には「グループロジスティクス方向性検討ユニット」を立ち上げ、グループを取り巻く事業環境の変化に対応したロジスティクスのあり方を検討してきた。この結果を踏まえ、今年4月から、サッポロHDではグループ物流機能を段階的にサッポログループ物流に一元化するための構造改革をスタート。同ユニットでユニットリーダーを務めたサッポログループ物流の松崎社長に今後の取り組み方針を聞いた。

（聞き手・石井麻里）



——ユニットが発足した背景と検討事項についてお聞かせください。

松崎 消費者行動の変化に伴い、メーカーの生産・物流構造が変わり、従来通りのやり方は低コストかつ高品質な物流を維持できなくなりつつあります。輸送にかかわるコンプライアンスの強化、トラックドライバー不足による人件費の上昇といった「逆風」もあり、「このままでは物流が立ち行かなくなる」という危機感がありました。ユニットでは、サッポロビールとポッカサッポロフード&ビバレッジを中心としたグループのロジスティクスのあり方を見直すため、「ヒト・組織」「在庫」「需給インフラ（システム・アセット）」という3つの項目について検討しました。

サッポロビールはかつて全国に10工場があり、工場併設の物流拠点をベースとした物流体

制を構築していました。生産の集約により現在8工場となり、また、国内2工場を持つポッカコーポレーションがグループに加わり、過去に理想とされていた物流インフラのバランスが崩れてきています。また、酒類と飲料・食品では出荷のロットや商流が異なり、一方は大量輸送・大量保管、他方は小口で共配ルートに乗せる——という相容れない物流スキームがグループに併存しています。そういう中で、どうしたらシナジーを出せるかという視点でロジスティクスの改革を進める必要があったのです。

企業活動の結果は在庫に表れ、（メーカーの）物流部門としてまず考えなければならぬのが在庫です。在庫マネジメントの適正化という課題では、これまで目先の在庫をどうするかを考えてきました。言い換えれば、欠品や在庫の過剰といった事象が発生したら、その都度アクセルやブレーキを踏むことで対処してきたのです。しかし、商品のライフサイクルが短くなって、品数、SKU数、ブランド数、季節・期間限定品が増えている中で、目先の在庫をマネジメントするだけでは限界があります。バリエーション全体でどうしたら在庫を適正にマネジメントできるかも一度考えることにしました。

「一貫してマネジメントする体制が望ましい」

——バリエーションのコスト削減にロジス



どこにムリ、ムダがあるか分析を

テイクスの視点
が重要である、
と。

松崎 バリユ
ーチェンのど
こにムリ、ムダ
がどこにあるの
かを分析した上
で、それを解消
するために何を
すべきか――。

「得意先を巻き
込まなければで

きないこと」「グループ全体で取り組むべきこと」「物流会社だけでできること」という3つの切り口から検討しました。このうち、グループ全体で取り組むべきこととして、商品の「入口管理」と「出口管理」があります。「入口」は開発・生産・発売、「出口」は販売・生産の中止にかかわる部分ですが、今までロジステイクスの視点が欠けていました。「入口」「出口」で起こる事象、例えば欠品や過剰在庫についてロジステイクスの視点で正しい理解が求められます。

「入口管理」には物流コスト試算も含まれます。例えば、飲料事業では全国の協力パッカーに生産を委託していますが、自社工場を含め「どこで生産するか」について、ロジステイクスの視点を加味して決定することにより、物流部門では商品発売後の欠品や過剰在庫のリカバリーに備えられます。一方、終売もある一定の判断基準に基づき意思決定がスピーディーかつタイムリーになされれば、在庫の廃棄により倉庫のデッドスペースを開放し、外部蔵置コストの抑制につながります。バリューチェーンの構成要素である物流の視点も加えた総合的な判断ができる体制を整えていきます。

――在庫マネジメントの適正化を実現するため、需給機能の取り扱いについても検討されました。

松崎 需給機能には大きく生産計画立案と全国の在庫配置という2つの機能があります。生産計画立案から得意先への配送までを当社が一貫してマネジメントする体制が望ましいと考えましたが、メーカーにとって重要な機能である

需給機能を移管するリスクも考慮した結果、当面は各事業会社に残すこととしました。一方、当社に需給統括グループを新設しました。各事業会社の需給担当者が兼務する形で、今後は同グループの方針に沿って各事業会社の生産計画立案やオペレーションが行われることとなります。当社と事業会社とどちらが需給機能を持つ方がいいのか引き続き検討していきます。

「ヒト・組織」は在庫マネジメントの適正化と需給インフラの再設計を実現するための手段です。組織の責任と役割、部署間のルールの再構築、物流に関する専門スキルの集約について検討し、各事業会社の物流担当者と機能を当社が引き受けることにしました。当社は物流実務のノウハウがあり、各事業会社にはメーカーの視点で物流の企画運営のノウハウを蓄積してきましたが、これを集約することでシナジーが期待できます。当社は運送・保管の大部分を協力会社に委託していますので、こうした協力会社も含めた枠組みでのシナジーを目指します。

――サッポログループ物流がグループでの存在感を発揮していくということですね。

松崎 物流現場でムダな作業が発生した際に、ムダに気付き、どのくらいコストがかかっているのかを記録し、発信していかなければなりません。物流業界では人手不足や高齢化といった課題に直面しています。作業員にやさしい労働環境づくりとして、倉庫の照度を上げたり、WMSによる支援のほか、「商品の識別しやすさ」も大事になってくるのではないのでしょうか。商品が識別しやすければ作業性が向上し、拘束時間の短縮にもつながり、お届け先の倉庫での作業効率のアップにも貢献できます。こうした物流部門からの声を積極的に上げていきたいと思えます。



物流部門から声を上げていく