

大木ヘルスケアホールディングス

潜在需要を顕在化させ 新市場創出で存在感を示す

複雑な業務も代行し
異業種のPB開発を支援

マスクや空間除菌剤など、新型コロナウイルス対策の商品群が伸長したことで、大木ヘルスケアホールディングス（以下、大木）の二〇二〇年三月期連結決算は増収増益で着地した。前年度に二桁減だった営業利益も二桁増と大きく改善したが、松井秀正社長は、「卸の経営環境は厳しくなっている」として、好業績にも気を引き締める。理由は、小売業の経営統合や提携

に伴い、納価やセンターフィーの見直しなど、卸に対する要求が強まっているからだ。「もはやものを運ぶだけでは企業の価値は認められない」。危機感を抱く松井社長は、中間流通業ならではの機能を磨き、小売りやメーカーの課題解決や市場拡大に貢献し、両者にとって不可欠な存在となることを目指している。

その取り組みの中ですでに大きな実績を上げているのが、メーカーや小売業の商品開発の受託だ。医薬品・サプリなどのヘルスケア商品や化粧品品の開発・製造には薬事法を始め多くの規制が存在するため、その対応に手間がかかる。そこでメーカー機能を持つ強みを生かし、諸々の手続きから製造までを大木が請け負うのだ。さらに、異業種からヘルスケア事業に参入する企業に対しては、価格設定やマーケティングの機能も提供。これにより、依頼主は商品のコンセプトづくりに専念できるため、商品開発のハードルが下がる。こうした支援を武器に、大手ドラッグストアのPBから化学メ

ーカーのサプリメントまで様々な商品の製造を受託しており、売り上げ全体に占める割合も約三割まで拡大している。

長期的な視点で取り組むのが潜在市場の顕在化で、特に力を入れているのがペットのヘルスケアと都市型園芸市場の創造だ。「ペットが家族の一員として扱われる今、ペットの薬やサプリの潜在需要は大きい。現状では、動物用の薬や栄養補助食品は家畜用しかない」（松井社長）ことから、メーカーにペット用の商品開発を促す一方、ドラッグストアなどの小売業にもペットのヘルスケア売り場づくりを働きかけている。園芸も同様で、従来型の商品は、植物も農薬・肥料も屋外用の大型商品が中心で、マンション暮らしの都市の生活者のニーズには合わない。そこで、室内園芸向けの小型商品の開発や専用の売り場づくりを通じて、新たな市場を育成しようというのだ。

このほか、流通経路の開拓にも取り組んでいる。その一つが調剤



ペットのヘルスケアの需要掘り起こしのため、小売業に専用売り場を提案している

薬局やドラッグストアでのコンタクトレンズ販売だ。それまで雑貨に分類されていたコンタクトレンズを、大木は、健康関連商品を扱う売り場で正しい手順に則って販売すべきと考え、回収も含めた商品管理の基準を策定し、調剤薬局やドラッグストアに販売を提案した。その結果、今では導入店舗が二五〇〇店を超え、調剤薬局やドラッグストアはコンタクトレンズの新たな流通チャネルとして定着

しつつある。大木では、高齢化に伴って需要拡大が見込まれる補聴器についても、同じように販売できないか検討を進めている。

**「コロナで生まれる
新たなニーズにも対応」**

長期的な視点で新市場や販路の確立を目指す一方で、コロナ禍で生まれた新たなニーズの獲得にも積極的に取り組む。その好例がメーカーのラウンド業務の代行だ。

新型コロナウイルスの感染防止のため、小売店へのラウンド業務を中止するメーカーが増えていることに着目、これを有料で代行する取り組みを始めたのだ。もともとメーカーの拠点がない遠隔地で実施していたが、コロナを機に受託エリアを拡大。業務内容や料金を明文化し、一つの事業としてコロナ後も継続的に取り組む構えだ。

積極的な変化対応は、小売業やメーカーへの商品提

案でも窺える。化粧品や医薬品などのインバウンド需要はほとんど無くなったが、逆にECは拡大していることから、越境ECも含めたオンラインチャネルへの対応を強化。これによりインバウンド需要のマイナス分を補う戦略だ。加えて、国内の新たな需要の開拓にも意欲を示す。外出自粛が続き運動不足になると生活習慣病のリスクは高まるが、多くのドラッグストアは、コロナ対策に追われ、生活習慣病への対応が不十分だと松井社長は指摘する。「コロナがきっかけで生活スタイルが変わったことで、新しいニーズが生まれているのに、売り場はそうしたニーズに答えきれない。そうした抜け漏れを丁寧につけて小売業やメーカーに提案できれば、企業の存在価値は高まる」と松井社長は力を込める。

こうした攻めの姿勢を強化する一方、コスト増を抑える守りの対策も怠らない。大木では、取引先小売業の outlet に合わせ最適な物流環境を迅速に整える観点から、大

型センターではなく、改廃が容易な小型センターを中心に物流網を構築している。そのため、物流の効率化も自動化機器の導入ではなく、庫内作業の見直しなど、アナログな活動が中心になる。とくに今期は、コロナの感染状況により商品の販売動向も変わってくる予想されることから、庫内作業も、定期的なシミュレーションをして、都度、最も効率的な作業方法を検討している。また、手による作業にAIを組み合わせることで、最適な作業環境を効率的につくる方法も模索していく。

加えて、人材育成の方法も再構築する。「社会の変化に柔軟に対応するには、卸流通に縛られない考え方、ビジネスモデルの理解ができる人材が欠かせない。そのために社内教育の体制をもう一度見直そうと考えている(松井社長)。

長期・短期でビジネスの拡大を図りながら、組織の競争力も強化。メーカー、小売りの機能強化に貢献することで、独自の地位確立に挑む。