

## マテハン投資はペイするか？

マテハンのハードの導入は極力減らし、マンパワーとITを上手に活用する。それが現在の物流投資のトレンドです。ハードの導入を避ける最大の理由は柔軟性を失うからです。実際、センター作業の効率化を進めていく上で、既存のハードが制約になっているケースは驚くほど多い。さる大手企業の物流センターで、導入してから全く動いていないというマテハン機器を見たこともあります。少し動かしてみただけで、使いにくいので止めたという話ではなく、10年以上にわたり本当に一度も動いていない。文字通りホコリをかぶっている状態でした。

廃棄するにもお金がかかるので、そのまま放置しているのです。とくに自動倉庫のような大型のマテハン設備は、物流センターの構造と一体になっていることが少なくありません。

撤去したくても、建物を壊さない限り撤去できない。仕方がないので、ほとんど

動かない“死に筋”に近い在庫を自動倉庫に保管するといった対処療法でゴマかすしかありません。自動倉庫が非常に高価な物置と化してしまうわけです。

こうした事態にしばしば直面するようになり、日本企業の物流投資に対する発想が変わってきたのは90年代半ばくらいのことです。それまではパブル時代の余波もあって、ハード偏重が目立っていました。まだ右肩上がりの成長を思い描いていたユーザーに対してベンダーは、物流現場のような3K（キツイ、汚い、危険）職場を人手で処理していたら、いずれ間に合わなくなると説得していました。

もちろん、当時だって投資効果はキチンと計算されていました。ただし、試算はあくまでも現在と同じ商品構成のまま物量が伸びていき、人件費の伸びも従来通り続くという前提に立っていました。ところが実際にはその後、人件費は上がらない。むしろ下がっていく。また現場スタッフの正社員からパート社員への転換。アウトソーシングの活用などが広がっていく。さらにはユーザーの見込みと違って物量は減り、商品構成まで変わってしまう。これだけ前提条件が狂えば当然、試算は破綻します。

その一方で、現在もマテハン機器を有効に活用で

きている物流センターだって、たくさんあります。とくにコンビニや大手加工食品卸などでは投資が効果を発揮しています。こうした流通の川下は、川上と比較して業務内容が長期的に安定しています。同じようにメーカーであっても、中長期的に需要が安定し、予測の立てやすい補修部品の供給などであれば、人手で処理するよりマシンを使ったほうが効果的である場合が少なくありません。

しかし、同じメーカーでも販売物流のほうでは、それまで全く予想していなかった商品や新しいチャネルを相手にすることになる可能性が今日、どんどん大きくなっています。さらに3PLともなると、常に荷主の顔ぶれが変わることを想定しなければなりません。こうした企業では、柔軟性の低い重装備

なマテハン機器の導入は大きなリスクになってしまします。

もともと日本は欧米に

比べて極端に多頻度小口化が進んでいます。そのため例えばデジタル・ピッキング・システムでも、当初は欧米から輸入されたものが、日本では独自の発展を遂げました。ハード自体は変わらなくとも、いかに運用してマンパワーを活かすかという視点で進化していったのです。

多頻度小口化は世界に先行して日本市場で起こっている現象です。海外市場でも徐々に同じ傾向が見られるようになっていきます。物流だけでなく生産分野でも、最近では、セル生産方式のようにマンパワーを上手く使って需給変動に対応しやすい体制を作ることが求められるようになっていきます。

もともとハードの進化には限界があります。自動倉庫のクレーンの速度が10年前と比較して、それほど速くなったわけではありません。それよりも運用面を工夫する。その意味では日本企業が本来、得意とするところで勝負できる時代になってきたと言えるのかも知れません。

フレームワークス 田中純夫 社長

たなか・すみお 物流企業系システムハウスを経て、91年に独立。エクゼを設立し、社長に就任。製造・販売・物流を統合するサプライチェーンシステムのソリューションプロバイダーとして活動。2001年10月に「フレームワークス」に社名変更