

物流子会社 **KeyWord**

オリンパスロジテックス

料金体系から人事制度までメス入れ 物流のスペシャリスト育成を図る

親会社の物流改革プロジェクトの重要テーマとして、子会社体質からの脱却が求められた。社内に改善専門のチームを設置して継続的な生産性向上を図るとともに、物流のスキルを高めるための独自の教育制度も整備した。地道な取り組みで着実な成果をあげている。

一九〇億円の在庫を削減

オリンパスは二〇〇一年八月、計一五カ所に分散していた在庫拠点を、神奈川県川崎市に新設した「東京センター」一カ所に集約した。これによって同社は年間七億一〇〇〇万円の支払い物流費を削減。さらに、その後の約一年間にわたる全社的な在庫適正化活動で一九〇億円の在庫を削減することに成功した。在庫の半減だ。

それまでは国内外の工場で生産した製品を製品群別に長野県伊那市と東京都八王子市の二拠点に保管し、国内の取引先や海外現地法人、代理店などに配送していた。二拠点に入りきらない在庫が発生すると、それぞれの拠点の周辺に保管スペースを借りて対応していた。対処療法的な借庫を繰り返すことで九三年に六五〇坪だった総保管面積は、ピークの〇一年三月には七一%増の二万二七九坪にまで膨れあがっていた(図1、2)。

「自分たちの目に見えるところに在庫がない。いくら在庫が増えても借り増せば困らない。そのことで在庫増に歯止めがかからなかった面があったことは否定できない」と、当時オリンパスの物流推進部グループリーダーを務めていた酒井路朗(ロウロウ)氏。在庫適正化をリードした酒井路朗(ロウロウ)氏。在庫適正化をリードした酒井路朗(ロウロウ)氏。

在庫拠点の分散は、SCMも難しくしていた。リードタイムの短縮と在庫レベルの極小化を実現する物流情報システムの構築、静脈

図2 在庫金額推移

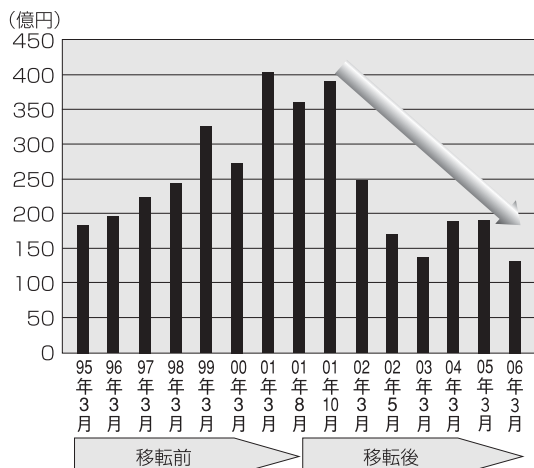


図1 倉庫スペース推移

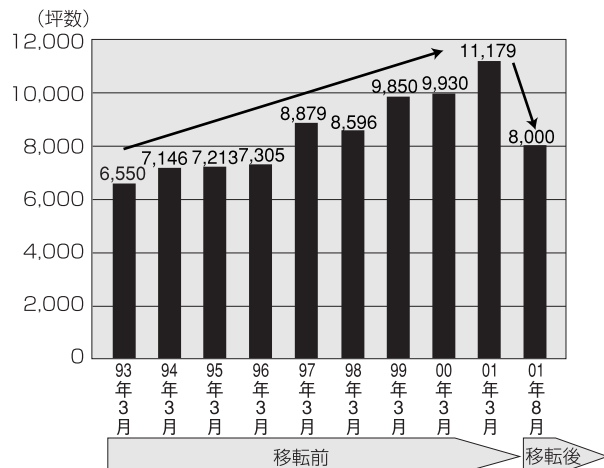
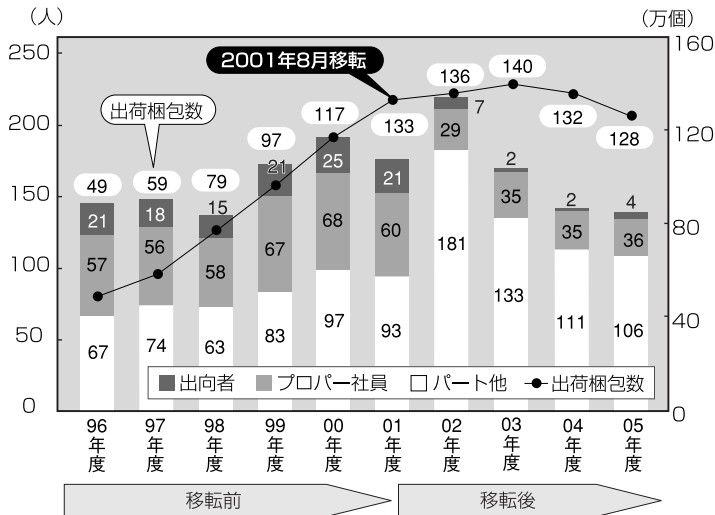


図3 ロジテックス要員・出荷梱包数推移



物流の改善、輸入品増大に伴う輸入物流ゲートの一元管理、受注受付業務の集中化など、九〇年代後半からサプライチェーンの大規模な改革計画が目白押しだった。物流拠点が分散しているのは、対応が複雑になるのには目に見えている。

そこでオリンパスの物流推進部は、物流子会社のオリンパスロジテックスと共同で九九年春にグループの物流改革プロジェクトを発足させた。最大のテーマはもちろん物流拠点の集約だ。プロジェクトメンバーは、まずは実態を把握するため、各事業部（カンパニー）

の企画・営業・工場・国内販売・代理店など約二〇部門に足を運んだ。

どこにセンターを設ければ全体の輸配送費が最小になるか、シミュレーションを繰り返した。将来的には海外生産の比率がさらに高まることも予測された。空港や港の輸出入のアクセスポイントが近いことを考慮した結果、一五カ所に分散していた倉庫を全廃し、新たに川崎に拠点を設置して在庫を一カ所に集約するという判断を下した。

人事制度改革で子会社体質改善

一連の改革プロジェクトで拠点再編と並ぶ重要テーマとされたのが、物流子会社の体質改革だった。それまでロジテックスは、発生した費用をそのまま親会社に請求し、親会社もそれを黙って支払っていた。継続的なコスト削減などの明確な使命も与えられていなかった。

「三〇年前にロジテックスが設立された当時は、物流子会社は一般的にも親会社の余剰人員の受け皿としての要素が強かった。それが綿々と続いてきたわけだ。しかし今はそん

な時代ではない。一流といわれる会社は、一流の物流を持っている。グループの物流を担うロジテックスも、一物流企業として体制を改める必要があった」と、酒井取締役は振り返る。

まず聖域だった人件費に手をつけた。それまで人件費はロジテックスの総経費の三分の一を占めていた。配送を備車で処理している割には高い水準だ。理由の一つに出向社員の多さがあった。出向社員の人件費はロジテックスのプロパーと比べると約三割高。そこで出向社員を三人以内限定した。

それまで六〇人いたプロパー社員の数も、拠点集約による異動などの影響で半減した。マンパワーの不足はパート社員で補充した。これによって拠点集約前に五割強だったパート比率は約七割まで上昇した（図3）。

残る正社員の人事評価制度も見直した。新たに成果主義を導入。一人ひとりの目標を明確にし、その成果を賞与や給与に反映させる制度だ。目標の項目には、物流技術管理士など公的な資格取得も含まれる。

「もともと物流技術管理士を取ったからと言って、その人が物流の仕事をつまみ食いとは限らない。外部の講習会に参加して、帰ってきたらそれっきりで何を聞いたか忘れてしまふというのもよくある話。そのため具体的に意味のあるスキルを内部で切磋琢磨しながら身につけていく仕組みにした」と酒井取締役。



オリンパスロジテックスの酒井路朗取締役・東京センター長

それが「スキルアップシステム」だ。会社が独自に定めた二五項目のスキルについて、一項目四点の計一〇〇点で各人のスキルを評価する。評価項目は、包装の仕方や輸配送の手配の仕方など現場の作業に関するものから円滑なコミュニケーションを進めるために必要な日本語の表現方法やプレゼンテーション術、改善点を発見するのに求められる複眼的な物の見方など、仕事を行う基礎となるものまで多岐にわたる。

スキルアップのための研修は年間を通して行っている。講師は社内の人間。いくら得意な分野だからといって、人に教えるとなれば、改めて勉強しなければならない。不得意な人は得意に、得意な人はもつと得意になることで、全体のレベルアップにつなげようという狙いだ。

親会社に請求する料金体系にもメスを入れた。固定費の流動費化だ。それまで保管料は坪貸しで、親会社の事業計画に基づいて必要とされるスペースを算出し、契約した坪数分の費用を請求していた。例えば一〇〇坪と契約して、結果として一〇〇坪使わなくても、一〇〇坪分の保管料を請求する仕組みだった。これを実際に使った坪数に心じて請求する仕組みに変えた。親会社は在庫を減らすことで保管費用も抑えることができる。在庫削減のモチベーションが上がる。

荷扱い料も、従来は人数固定で、その作業に一〇人掛かると言えば、一〇人分の費用を

請求できた。忙しくても一〇人、暇でも一〇人。そのため、少ない人数でいかに効率的に仕事を進めるかといった取り組みが進まなかった。これを、個建てに切り替え、その荷扱量に応じて要員も調整する仕組みに改めた。

改善専門部隊を新設

こうして外堀が埋められた。このあとロジテックスが物流企業として成長していくにはオペレーションを継続的に改善していく以外はない。そのための専門組織を新設した。それが現在の「物流革新グループ」だ。東京センター副センター長の高橋岳課長をリーダーとする九人が所属している。

現場でミスや問題が発生したら、物流革新グループのスタッフが現場にかけつけ、当事者と現場責任者と話し合っ問題とを解析し協議して改善策を練る。遅くとも問題発生の日までには改善策を実施に移す。問題を熱いうちに叩く。それによって、より大きな問題を招くのを未然に防ぐ。

改善専門組織の出番は拠点集約後すぐに訪れた。東京センターの倉庫面積は約八〇〇〇坪。そこで二万一〇〇〇にも上るアイテムを処理する。それまでロジテックスが経験したことのない規模だった。現場では移転に伴う混乱が生じていた。作業員のエレベータ待ちや、品質問題の増加などが徐々に顕在化した業務を見直すためにワークサンプリングを実施した。



東京センター副センター長の高橋岳課長

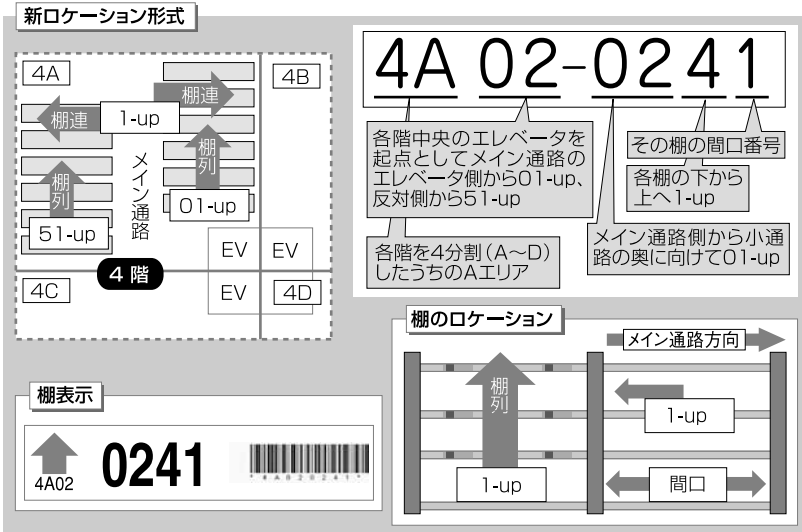
ワークサンプリングの過程で、担当者の一人が、ピッキング作業者のガッツポーズに気づいた。その作業者は、目指したロケーションをようやく探し当てたことがよほど嬉しかったらしく、声を上げ、喜びを全身で表していたという。

「ちょっと考えると笑い話のようだが、よく考えてみるとこれは大変重大な問題をはらんでいる。決して、笑って済ませられる問題ではなかった」と高橋課長は語る。

ガッツポーズの作業者は、目指すロケーションを探し当てるために歩き回り、時間だけでなく、エネルギーも費やしていたはずだ。時間とエネルギーの損失は、注意力低下による作業品質の低下と業務増によるコストアップにつながる。一八一人の作業者が、一日三〇分ずつ倉庫で迷子になった場合、年間で約二万一千二百時間の損失で一人工以上に対応する。

業務革新グループは、ロケーション探して迷子になる原因として、ロケーションの揭示方法、さらにはロケーションナンバード体系そのものを疑った。そして、とにかく

図4 センター内のロケーション表示を誰にでも分かりやすく変更した



写真上 メイン通路正面の高い位置にエリアを表示。畳一畳分の大きさで、自然と目に入る。両脇には棚列番号が通路側の目より高い位置にせり出し、奥まで見通せるようになっている。写真下 棚列内の棚連番号も、通路側の見やすい位置にせり出す形で表示。また、正面に棚列番号が表示されているので、小通路の中に入っても自分がどの棚列にいるのかが把握できる。

誰でも分かりやすいロケーションナンバーとその掲示方法を追求する取り組みが始まりました。

ピッキング行数が四割アップ

ロジテックスでのピッキング手順は、ピッキングリストを出力し、リスト上のバーコードをハンディターミナルで読み取り、ハンディターミナル上にロケーションナンバーが表示され、そのロケーションに行き、ロケーションに貼ってあるバーコードとピッキングした商品に貼ってあるバーコードを読み取り、それがエラーでなければ、次の商品のロケーションナンバーが表示されるのでそこへ向かう というものだ。

このピッキング手順で使用するロケーションナンバーのコード体系がどうあるべきかを考えた。ロケーションナンバーを見ただけで場所のイメージが思い浮かぶ、これからピッキングに向かう最短動線が自然と分かる、第一歩から最短動線に乗ってスタートできる、初めてのピッカーでも容易に理解できるなどが挙げられた。

改善前のロケーションナンバーには、アルファベットが二文字並んで使用されていた。保管データ、つまり、重量棚・中量棚・あるいはパレットの平置き、などの情報を盛り込んだためだ。しかし、アルファベットが複数出てくると、直感的に場所のイメージが思い浮かばない。作業者は自信を持って第一歩を

踏み出せない。目指すロケーションになかなか辿り着けない。検討の結果、図4のようにコードを改善した。

ラックや壁に貼り付けてあるロケーションの表示も改めた。作業者が意識しなくても表示が目に入ってきて、自然と目的地に行き着くことができるよう、大きく見やすい表示に変えた(写真参照)。これと並行して、動線の最短化やレイアウトの変更など、いくつかの改善も実施した。

一連の業務改革の効果は、定量的にも定性的にも現れた。ワークサンプリングの比較では、改善前に最大二万八〇〇〇歩、平均一万七〇〇歩だったピッキング作業員の歩行数が、改善後はそれぞれ一万三〇〇歩(五四%減)、一万六〇〇歩(三八%減)に減った。時間当たりのピッキング行数は五行から七七行と向上し、クレームは半減した。派遣・パート要員を一八一人から一四六人に削減できた。

成果はこうした数字的なものだけではない。大小合わせて一万八〇〇〇枚あった新表示をパート作業員も含めて全員参加で作成した結果、全体の協力意識や改善意欲が高まったことも、大きな収穫だった。

ロジテックスの新たな課題は、今年五月に新しく導入した倉庫管理システムの活用だ。庫内作業の進捗状況をシステムで把握して、業務分析を行い、現場の生産性をさらに高めようとしている。

(森泉友恵)