

## CASE STUDY

# ロジワン 物流子会社

## トヨタ流の現場改善が社内に定着 ベンダー共同倉庫で流通改革狙う

ロジワンは、ダイエーグループの物流管理を計画から実行まで全面的に手掛ける物流子会社だ。99年にトヨタ自動車の改善指導を受けたことが転機になって、現在ではグループ随一と自負する改善活動が根付いた。小売りの一括物流センターに代えて、ベンダーの共同倉庫を設置することによって多段階流通の改善を狙っている。

### 社名変更で脱・ダイエー

二〇〇二年七月、ダイエーの一〇〇%出資の物流子会社である「ダイエー・ロジスティクス・システムズ」(D LGS)は、「ロジワン」に社名変更した。社内に公募して決めたロジワンという名称には、二つの意味が込められている。

「ロジスティクス業界のナンバーワン企業を目指す」、そして「オンリーワン企業として自立していける強い企業体質を作る」。D LGS時代の同社は、あくまでもダイエーグループの物流部門であって「自立」を志向してはいなかった。親会社もまた望んでいなかった。ロジワンへの社名変更は、こうした状況が様変わりしたことを示している。

ロジワンの経営環境が近年、いかに激変したかは売上高の推移を見るとよく分かる。九〇年代後半のD LGSの売上高は三〇〇〇億円以上あった。ところが二〇〇三年二月期の売上高は、五六六億円(二〇〇二年六月の時点で発表した計画数値)と往時の約五分



ロジワンの岩田一彦社長。ダイエーの取締役システム物流企画本部長と兼務している

7月22日に「ロジワン横浜配送センター」で催された現場事例発表会



協力事業者のパートナーも改善事例をプレゼンテーション



協力事業者を巻き込んだ現場の現場事例大会を毎月開催



発表は現場で。関係者の厳しい視線が発表者に集中する



改善発表のツールもトヨタ譲り。図表と数字で成果発表

のーに過ぎない。

D LGS時代は社名に「ロジステイクス」が含まれていたこともあって、同社は一般に物流会社とみなされていた。しかし、実は売り上げの過半は、卸売業によるものだった。ダイエーグループのコンビニエンスストア事業だったローソンのチルド品の商流をかなりの部分までD LGSが扱っていたためだ。

ところが経営危機に陥ったダイエーは、有利子負債を圧縮するためにローソン事業の大半を手放すことになった。そして二〇〇二年春に三菱商事がローソンの筆頭株主になると、

三菱商事はローソンの関連事業を、商流から物流まで含めてすべてD LGSから引き上げることを決定。結果として同社の売上規模は大幅に減ってしまった。

昨年七月のロジワンへの社名変更には、こうした過去の経緯を乗り越えて再出発しようという意気込みが反映されている。そして過去にほとんど情報を開示してこなかったロジワンが、最近になって積極的に自社の強みを対外的にアピールし始めたことも経営スタンスの変化を表している。

しかし、過去にそれなりの実績のある物流子会社ならまだしも、売り上げの大部分をグループ会社に頼ってきた同社が物流会社として自立し、「ナンバーワンかつオンリーワン」を実現するのは容易なことではない。彼ら自身、十分それは承知している。そのための手も打ってきた。九九年から推進してきた「改善活動」

がその一つだ。ダイエーは九九年五月から、約一年間にわたってトヨタ自動車のコンサルティングを受けた。要冷品を扱う「川崎プロセスセンター」を舞台に、物流業務や生鮮三品のオペレーション業務などについて、考え方が具体的な手法に至るまでトヨタ流の改善を徹底的に叩き込まれた（本誌二〇〇一年七月号既報）。

トヨタとのコンサル契約が終了した二〇〇〇年四月以降は、ロジワンの社

内に設置された改善チームが中心になって自主的な活動に取り組んできた。その結果、現在では「ロジワンは恐らくダイエーグループのなかで最も改善が進んでいる。生産性や品質に対する意識が格段に高い」と、ダイエーの物流部門トップとロジワンの社長を兼務する岩田一彦ダイエー取締役物流システム物流企画本部長が胸を張るほどのレベルになっている。

### 現場に根付いた事例発表会

一般に企業の改善活動は、トップの指示で開始しても日が経つにつれて尻すぼみになってしまうことが少なくない。形としてQCサークルの活動は続いているが、実態は惰性に陥っているケースも目立つ。ましてや、その取り組みがトヨタ流の緻密な改善活動ともなると、ほとんどの企業は定着する前に挫折してしまう。

しかしロジワンの場合、トヨタのコンサルを受けてから五年を経て、改善活動が着実に社内にも根付いてきた。物流現場で作業を委託している協力物流業者にまで、日常的に改善を進めようという意識が浸透しつつある。トヨタ流の改善活動が予想以上に体質に合っていたようだ。

毎月一回、ロジワンの各地の物流センターでは「現場事例発表会」が開催される。このほかにも同社は定期的に社員による改善事例発表会や全国大会などを実施しているが、セ

ンターで催される現場事例発表会は他の会とは少し趣が異なる。ロジワンのセンター内作業などを委ねている協力物流業者を対象とする事例発表会なのである。

七月二日には、「ロジワンの横浜配送センター」で現場事例発表会が開かれた。この日はたまたま、ロジワンの全国に配置している改善担当者の会議も午後から予定されていた。定刻の九時三〇分になると、ロジワンの担当者を含む三〇人近い関係者がセンター内の会議室に集まってきた（写真）。

横浜配送センターの現場責任者が開会を宣言すると、すぐに一行は現場に移動した。この発表会で特筆すべき点は徹底的に現場にこだわっているところだ。発表場所にはセンター内の作業現場の二画を使う。発表者も現場の若手やパートタイマーの女性を中心だ。

横浜配送センターにとって六回目となるこの日の発表会では、「荷受部門」や「小分け部門」などのセクションごとに全部で五つの事例が報告された。いずれの発表者も「集中改善事例ボード」と銘打ったホワイトボードに貼り付けた、実績の推移を示すグラフや改善ポイントが分かる図や写真を駆使して、手際よくプレゼンテーションを行っていた。

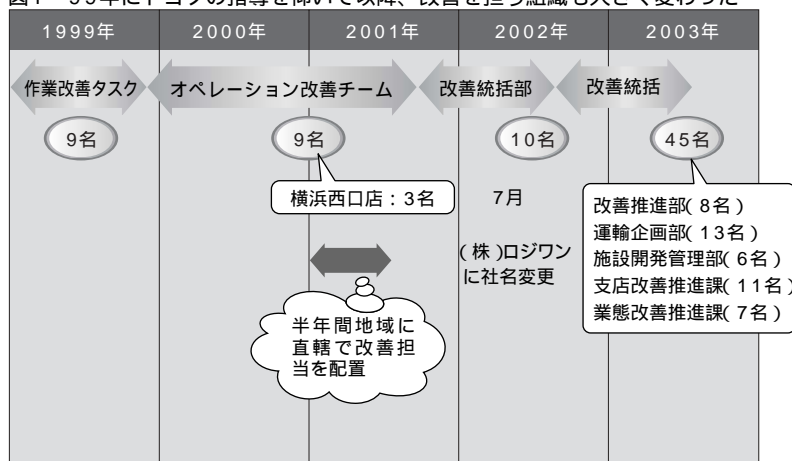
発表者の持ち時間は一人当たり約一五分。どんな課題に取り組み、結果はどうで、今後さらに改善を進めるためにどのような施策に取り進むのかを手短かに発表する。その後の五分間ほどの質疑応答では、ロジワンの改善担

当者から厳しい質問や指摘が飛んだ。

発表場所が現場の二画のため、周囲にはソーターの駆動音などが常に響いている。そのなかで真剣な眼差しで改善事例の発表に耳を傾ける、参加者たちの姿が印象的だった（写真）。

一時間半ほどして五つの現場発表すべてが終わると、一行は再び会議室へと戻ってきた。そして改めて講評と総括が行われた。まず最初に、センター内で「荷受け」や「出荷業務」

図1 99年にトヨタの指導を仰いで以降、改善を担う組織も大きく変わった



を請け負っている三新物流の赤城公二課長が、「まだまだ足りない部分も少なくないが、現場が綺麗になり明るくなったことは評価したい」と講評した。

これに呼応するように、「検査部門」や「小分け業務」を担う山村倉庫の小島実常務が、「六回目の発表なのに写真や図表が分かりにくい。三新物流さんの現場が変わったことを見習って欲しい」と自社の社員向けに苦言を呈した。持ち場こそ違つが、共にセンター内作業を請け負う二社が競い合いながら改善活動に取り組んでいる様子が窺えた。

最後に全体のまとめとして、ロジワンの改善活動を主導してきた雨宮路男取締役が総括した。「発表会は人材育成の場でもある。どんどん新しい人に発表してもらいたい。発表するのも勉強なら、これに対して質問するのも勉強だ。ぜひ、みんなで現場作業の品質を作り込んでいって欲しい」

### 郵便局とトヨタを橋渡し

周知のように、いまダイエーグループは経営再建の真っ直中にある。部外者が考えればロジワンの悲観的な雰囲気にも含まれていたとしても何ら不思議はない。だが前述したような現場レベルでの改善活動への意識の高まりが、ロジワンの社内にも好影響をもたらしている。同社改善推進部の田村隆一郎課長は、あるセンターの事例発表会に参加したときの感想を、こう述べる。

「あるパートさんの発表のあとに何気なく彼女の話を聞いていたら、『発表の順番を心待ちにしている』と言われて驚いた。これを聞いたとき、私は本当に凄いなと思った。現場のパートさんにまで改善活動が定着していることを実感することができた。自分の会社をこんな風に言いつのも変なのだが、感動モノの経験だった」

二〇〇〇年二月以降、ロジワンは自主的に改善活動を進めてきた。まずはトヨタとの取り組みで中心的な役割を担った九人が、その経験を社内に横展開することから始めた(図1)。当初はトヨタ流の改善活動に対する社内への反発も少なくなかった。一年間に四回の改善事例大会を実施した二〇〇〇年には、「発表のための発表になってしまっているのではないか」という声も社内でもささやかれた。

しかし、当時のロジワンにとって改善活動は必須のテーマだった。すでにダイエーの経営危機は公然のものになっていた。物流の効率化によるコスト競争力の強化は、ダイエーが生き残るために是非とも成し遂げなければ



ロジワンの改善活動を牽引する両宮路男取締役

ならない課題だった。

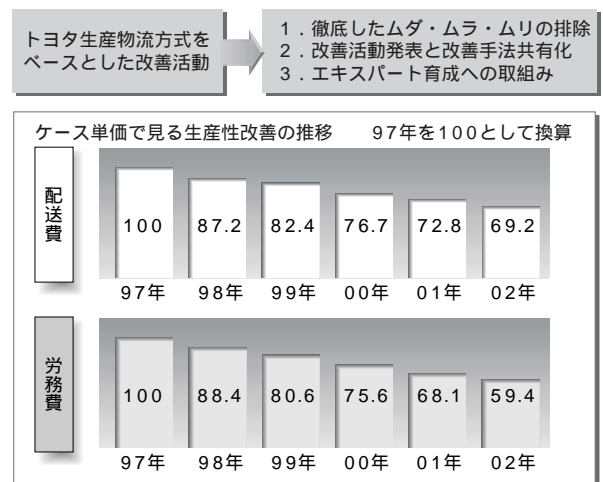
トヨタの指導で川崎プロセスセンターの生産性が大幅に改善したという実績は、ロジワンが改善活動に取り組み原動力になった。さらに効果的だったのは、「二年目から改善の成果が明らかで数値で表れ始めた」(田村課長)ことだった。努力が報われたという確かな手応えは、ロジワンにとっての改善活動の位置づけを確固たるものに変えた。

改善による生産性の向上は、その後も確実に表れている。同社の生産性の推移を追いかけてみるとそれがよく分かる。九七年の商品一ケース当たりの処理コストを一〇〇とする、二〇〇二年には、「配送費」が六九・二、「労務費」が五九・四と、それぞれ大幅に減っている(図2)。

同社の改善活動は社外でも認知されている。ある講演会で両宮取締役がロジワンの改善について話したところ、それを聞いた郵政省(現郵政事業庁)の関係者がアプローチしてきた。後日あらためて両宮取締役が話をすると、「ぜひ郵政もトヨタの力を借りたい」と言い出し、これがトヨタが郵政のコンサルティングを引き受けるきっかけとなった。

当初、トヨタは、郵政へのコンサルに消極的だったという。だが九九年の時点でロジワンの川崎プロセスセンターを指導してくれたトヨタの幹部が、直接、張富士夫トヨタ社長に掛け合い、OKが出たことで一気に話が具体化した。そして昨年十一月には越谷郵便局

図2 ロジワンの生産性は5年前に比べて3~4割向上している



99年にトヨタの改善指導を受けた

を舞台に、トヨタによる改善指導がスタート。すでに越谷での成果を横展開する段階に入っている。

ロジワンと郵政の付き合いは、その後さまざまな形で続いている。今年三月には九州地方のある郵便局の小包み配達事業をロジワンが受託し、カゴ車の導入などによる業務改善をコンサルから実務まで包括的に請け負った。

六月には郵政公社の関係者三五人が、ロジワンの川崎プロセスセンターの見学にきた。トヨタ流の改善を郵政公社に全面展開していくに当たって、参考事例としてロジワンの現場を視察するという趣旨だった。

「トヨタが自身の工場や物流センターで、ト

ヨタ流の改善に取り組んでいるのは当たり前。それを当社のような企業が取り入れて、実践していることが参考になると考えたようだ」とロジワンの両宮取締役はこのときの視察の狙いを説明する。実際、参加者は、別にロジワンの手掛けてきた小包事業の改善事例などを興味深げに聞いていたという。

### トヨタ流が根付いた理由

ロジワんに根付いた改善体質は、ダイエーグループ全体にも刺激を与えている。ダイエーの取締役も兼ねるロジワンの岩田社長は、「毎年、ダイエーでもQCC発表会をやっている。ところが、ここにロジワンの改善事例大会でナンバーワンになったチームを入れると圧倒的な差が出る。ロジワンの取り組みのレベルは、グループ内では突出している」と手放して誉める。

トヨタ流の改善は多くの企業が手本とするところだ。しかし、それをトヨタ以外の会社が自分のものにするのは難しい。形は真似ることができて、現場スタッフの意識の持ち方まで変えるのは容易ではない。しかしロジワンはそれに成功した。過去のダイエーの活動を振り返ると、その理由らしきものを見出すことができる。

ロジワンの改善活動を牽引し続けている両宮取締役は、かつてダイエーの本体でIEE (Industrial Engineering) 部に所属していたこの部署は、店舗オペレーションを高度化する

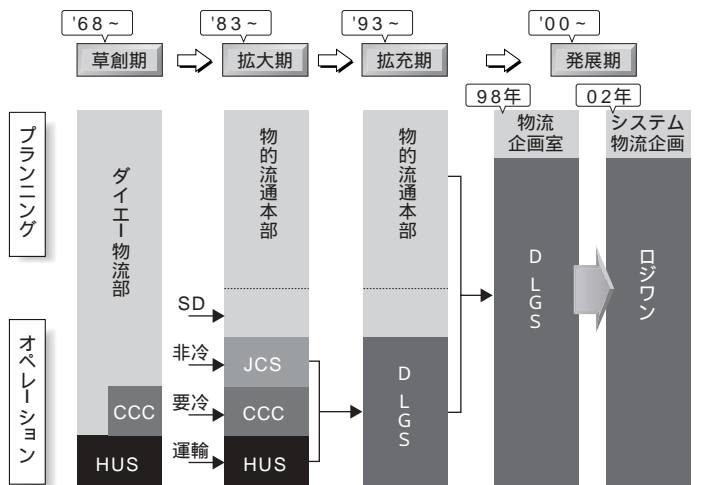
ために創業者の中内功氏の肝いりで設置されたセクションだった。当時から標準的な納品台車の開発など、トヨタのやり方をかなり意識した改善を進めていたという。少なくとも両宮取締役にあって、トヨタ流はまったく抵抗感のないものだった。

ただし、ダイエーのIEE部時代の活動には反省すべき点もあった。中内氏の強力なバックアップがあっただけに、当時のIEE部はどんどん新しいアイデアや改善手法を現場に導入することができた。しかし、このことが結果として社内に改善活動が根付かなかつた一因となってしまった。両宮取締役はこう振り返る。

「当時は現場の人たちに『こうやればいいですよ』とだけ言つと、次々に新しい展開を進めていった。でも、それでは改善活動は定着しなかった。だから今、私はロジワンの『自分たちで考えるように』という言い方を常にしている。トヨタのやり方がそうなのだが、自ら知恵を出すからこそ活動は定着する。現場の人たちに自分で考えてもらい、答えまで見つけてもらう。これは、いわば『意識改革』だ。それで良い結果が出て、もっと考えるようになれば、今度はこれが『風土』に変わっていく」

現在、岩田社長のそれも含めてロジワンの社員の名刺には、「一、品質はより高く、コストはより低く。二、後工程がお客様」という文言が入っている。二番目の言葉など、い

図3 ダイエーグループの物流子会社の位置付けの変遷

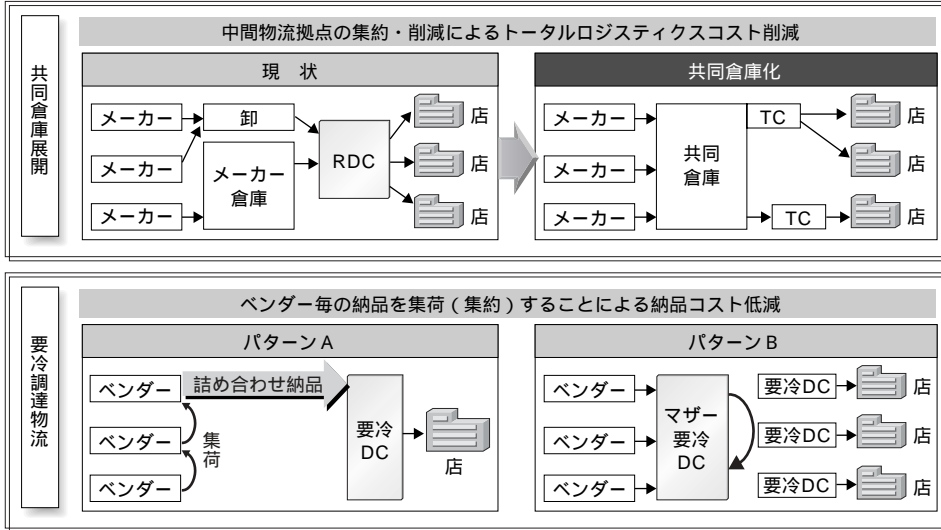


かにもトヨタ的だが、ここまで徹底して改善活動に取り組み、成果を出している物流企業は珍しい。それを可能にしたのは社内での危機感と、確実に成果を実感できるトヨタ流の改善手法だった。

### 「共同倉庫」で流通を再構築

もっとも、ロジワンの経営が抱える難題は、改善活動だけで解消できるものではない。高度成長期のダイエーは、急速に売上規模を拡大することで手にしたバイイングパワーを武器に、メーカー主導だった既存の流通のパワーバランスを変えようと挑んだ。

図4 「共同倉庫」の設置でサプライチェーン全体の効率化を目指す



しかし、実質的に地価の値上がりにより経営基盤を依存していたダイエーの流通革命は、バブル経済が崩壊するとずるずると後退してしまっただけ。そして、そこには不合理なサプライチェーンという深刻な「後遺症」が残されることになった。

ダイエーをはじめとする日本の大手小売り

業者は一時期、積極的に一括物流センターの設置を進めた。ただし、その多くは、小売りの店舗オペレーションだけを効率化するもので、サプライチェーン全体を最適化するものではなかった。従来より中間流通における拠点を一つ増やし、全体としてはコストアップになる取り組みが大半だった。

メーカーと小売りの店舗を結ぶ中間流通では、物流拠点の数が少ないほどサプライチェーンの効率は高まる。小売りが自ら一括物流センターを構えるからには、卸やメーカーの物流センターが担っていた機能を肩代わりする必要はある。そうしなければ、卸やメーカーが既存の物流機能を捨てられないにもかかわらず、新たに小売り専用の一括物流センターのコストだけが上乗せされることになってしまう。

かつてダイエーが全国に構築したRDCなどの一括物流センターは、まさにこうした施設の典型だった。そしてロジワンが現在、全国五八カ所管理している物流拠点の多くは、いまだにサプライチェーン上の不合理を抱え込んだままだ。そこで今、同社は「共同倉庫」という新しいコンセプトを掲げて、多段階になっているサプライチェーンを再構築しようとしている(図4)。

ロジワンの物流拠点をメーカーや卸などのサプライヤーの在庫を置く「共同倉庫」に変えて、そこから小売りの各店舗に配送するというモデルだ。「卸さんの資産のまま、共同

倉庫」に商品在庫を置いてもらうことで、我々と卸さんと重複していた機能を解消する。これでサプライチェーン全体で2%程度のコスト削減効果を見込める(ロジワン関係者)という。

ただし、この構想にはサプライヤー側からの反発が予想される。確かに欧米で中間流通の効率化が、圧倒的な力を持つ大手小売り主導で進んできたことは事実だ。だが日本は欧米のように小売市場の寡占化が進んでいるわけでもない。商習慣も異なる。たとえ理屈に合っている流通の効率化でも一筋縄にいかないことは、セブンイレブン・ジャパンやイオンの取り組みからも明らかだ。

しかも欧米の中間流通の運営は通常、市場競争を通じて小売りとメーカーの双方から選ばれた3PL業者などが担っている。将来的にロジワンが卓越したコスト競争力を身に付けられれば、こうした3PLと同様の役割を担っていく可能性はあるが、容易なことではあるまい。

ロジワンの社内に改善体質が定着しつつあることは高く評価できる。「共同倉庫」という従来とは異なるコンセプトに、ビジネスモデルを変えていくという姿勢も間違っていない。そのうえで、ダイエーの子会社というアドバンテージがなくとも、中間流通を担えるだけの実力を身に付けることが、ロジワンが生き残るための必須条件となる。

(岡山宏之)