

現場改善 **KeyWord**

イトーヨーカ堂

トヨタ流の浸透で物流費を年間9億円削減
委託先に専任担当者を常駐させて熱血指導

協力物流会社に運営を委託している一括物流センターを対象に、トヨタ流の改善活動を展開している。全国80カ所の物流拠点のうち約25カ所で作業改善プロジェクトに取り組み、累計で年間コストを9億円近く削減した。09年度に改善を実施した「習志野生鮮センター」だけでも約6400万円のコスト削減に成功している。

「ヨーカドー式」の改善手法が定着

イトーヨーカ堂が二〇〇四年から実施しているトヨタ流の現場改善が、協力会社に運営を委託している物流センターに広く浸透してきた。六年前に冷凍食品センターで適用したのを皮切りに加工食品、衣料、住居などへ対象領域を拡大してきた。〇八年度からは生鮮センターの改善にも着手している。

ヨーカ堂は一括物流センターの運営をすべてアウトソーシングしている。このためプロジェクトでは、外部の事業者が任せている現場をヨーカ堂の改善担当者が指導することになる。半年から一年程度におよぶ期間中、改善担当者は常駐に近いかたちで現場に張りつき、生産性の向上を支援する。

指導料は発生しない。改善担当者の人件費はヨーカ堂の持ち出しになる。それでも委託先とヨーカ堂の双方にメリットがある。過去六年間で約二五センターの現場改善を手掛け、すべての案件で大幅な収支改善を実現した。累計のコスト削減金額は年間八億九〇〇〇万円に上る。こうして捻出した資金が、センター運営の収支の悪化をうけたフィーの上昇などを抑制する原資にもなっている。

一連の取り組みを指揮するヨーカ堂の平賀信年執行役員物流部長は次のように説明する。「どんどん売れた時代と違って、今は物量を増やすとか、センター運営会社の売り上げを伸ばすといったことが難しくなってきた

る。センター運営の収支を改善するには経費を削減するしかない。ヨーカ堂が上から目線でモノを言うのではなく、とにかく一緒にやってウインーウインの関係を築く。そのうえで、われわれにとつて一貫通貫の物流を実現することをめざしている」

ヨーカ堂がトヨタ流の改善活動をスタートさせたのは、〇三年に豊田自動織機に店舗作業を改善するためのコンサルティングを依頼したのが最初だ（本誌〇五年九月号既報）。その後これを物流拠点でも展開しはじめた。

ただし、トヨタの関係者から直接指導を受けたのは〇五年まで。以降はヨーカ堂の社内ですべての改善活動を推進し、「イトーヨーカドー式」と呼ぶ改善手法を確立した。

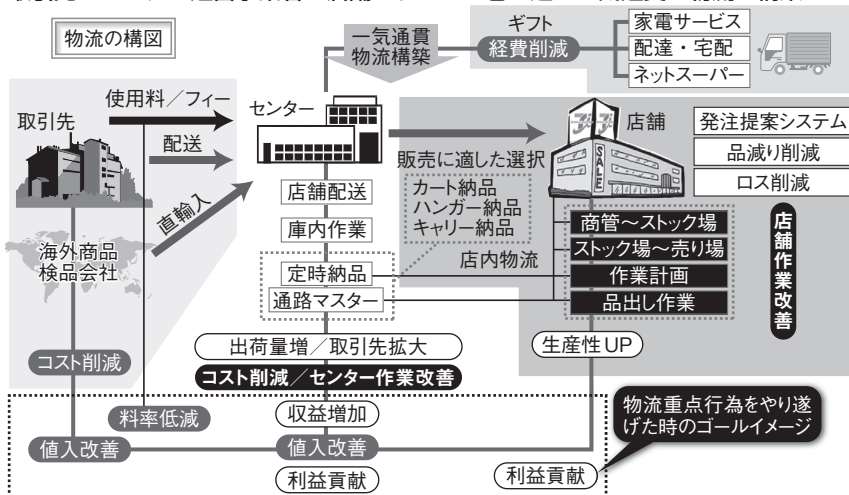
店舗の作業改善プロジェクトを主導していた平賀氏が〇六年九月に物流部長に就任したのを機に、物流部門として正式に「アウトソーシングのあり方を変える」と宣言した。店舗と物流部門が互いに自分たちの都合ばかり主張しがちだった従来のやり方にもメスを入れた（本誌〇七年六月号既報）。

〇八年一月になると物流部の組織を見直し



イトーヨーカ堂の平賀信年
執行役員物流部長

取引先・センター運営事業者・店舗のすべてを巻き込み一気通貫の物流を構築



た。同部の下部組織である「物流業務改善プロジェクト」を「物流企画開発部」に改組し、現場運営を担っていた「物流センター部」も「物流運営管理部」に変更。それまで以上に現場を重視していく姿勢を鮮明にした。

当初は三人だけだった作業改善の担当社員を段階的に増員し、〇九年からは九人がほぼ専任でこの業務に従事している。九人はそれぞれに加食や衣料、TCなど得意分野を持ち

ながら、同時にオールラウンダーとしてのスキルアップも図っている。今年五月には、この活動をスタートした当初から現場レベルで牽引してきた服部功氏が「物流運営管理部」の総括マネジャー（GM）に昇進した。

ヨーカ堂の作業改善では、原則として、対象となるセンター一カ所につきヨーカ堂から派遣する担当者は一人だけ。管理者である服部GMなどが支援することはあっても、複数の担当者を同じ現場に常駐させることはしない。担当者同士でつるむことを避け、委託先の現場とヨーカ堂の担当者が一緒になって改善に取り組み環境をつくっている。

改善活動の時間帯なども、ヨーカ堂の都合ではなく、常に相手の事情に合わせるようにしている。改善の進捗状況を関係者に伝える報告書は、先方の現場長が上司に伝えやすいことを第一に考えて作成する。

ヨーカ堂の服部GMは、「われわれはストックプオッチなどを使った現場作業の分析や改善指導ばかりをやっていると思われているかもしれない。しかし、そうではない。何よりも数字に基づく議論を徹底的にやる。まず現



イトーヨーカ堂の服部功物流運営管理部GM

場を診断して、解決すべき課題を数値分析で浮き彫りする。そのうえでセンターの所長さんの問題意識も確認しながら、現場改善の具体的な手法を教えていく」と強調する。

運営を外部委託している物流センターで業務の進め方に細かく口を出す作業改善は、ともすればパートナーとの信頼関係を傷つけかねない。事前に経営レベルで会社同士の取り組みとして合意しているものの、実際にプロジェクトをスタートしてみると難航するケースも少なくない。これを何とか軌道にのせ、結果につなげていくことがヨーカ堂の改善担当者の役割だ。

収支の厳しいセンターを対象に

作業改善プロジェクトの対象となるセンターは、毎年、ヨーカ堂の物流部門が選定している。収支の悪化などでニーズがあることに加え、あるカテゴリーの中でモデルセンターになりうるか、首都圏から近いのか、会社同士の取り組みとして協力を得られるか、といった条件を見極めながら対象物件を決める。

作業改善プロジェクトを本格化した当初は、主に加工食品の共配センターなどを対象としていた。生鮮部門は収支が比較的安定していたことから除外されていたのだが、近年は、荷主サイドの物流施策の見直しによる物量の減少などに悩まされるようになっていた。

そこで〇七年一〇月から「川越生鮮センター」（埼玉県川越市）の作業改善プロジェクト

を実施した。同センターの運営事業者であるニチレイロジグループのロジスティクス・ネットワーク（以下、ロジネット）と共に一〇カ月の活動を展開し、約七八〇〇万円の年間コスト削減に成功した。

そして〇九年三月から「習志野生鮮センター」（千葉県習志野市）でもプロジェクトをスタートさせた。ヨーカ堂がヨークベニマルと共同で運営している仙台センターを除けば、ヨーカ堂にとって最大規模の拠点で、運営事業者は川越センターと同じロジネットだ。

先に改善を実施した川越センターでは、車両の燃料費の高騰をカバーするために、まずロジネットからヨーカ堂にサーチャージの相談を持ちかけた。これに対してヨーカ堂が、「燃料費の値上がり以上にコスト削減の成果を出しますよ」と逆に提案したことが作業改善プロジェクトにつながった。

一方、習志野センターで作業改善をやることになった経緯は少し違った。川越センターの改善に着手した当時、習志野センターを取り巻く事業環境は悪くなかった。ところがその後、物量が急減して事態が一変した。

〇七年九月にヨーカ堂の「葛西青果センター」が稼働したことで、習志野で手掛けていた青果関連事業の九割がなくなった。その半年後にはセブン&アイグループの外食事業の仕事が同事業の物流体制の見直しで流出。従来は生鮮として扱っていたマグロ・カツオの業務も、ヨーカ堂が業務区分を冷食扱いに変

更した結果、習志野から出ていった。

相次いで既存業務を失い、習志野センターの収支は一気に悪化してしまった。この事態を危惧したヨーカ堂が、ロジネットに作業改善プロジェクトの実施を提案した。

全員参加に徹底的にこだわる

しかし、同じロジネットが運営する川越センターの先行事例を有しながら、習志野センターの作業改善プロジェクトの立ち上がりは決して順調ではなかった。〇九年二月にヨーカ堂から提案を受けて、翌三月には改善活動に着手したものの、スタートからしばらくは活動が一向に軌道に乗らなかった。

その最大の理由は、センターを運営するロジネット側の体制が固まらなかったためだ。ロジネットの松崎健司習志野物流センター所長は当時をこう振り返る。

「ヨーカ堂さんからはプロジェクトの専任担当者を一人に決めてくれと何回も言われていた。しかし、私は専任を決めなかった。一人をリーダーに決めてしまうと、その人間だけの活動になってしまつて意味がないと思ったからだ。最終的に報告書をまとめる担当者絞るとしても、改善活動そのものは何としても全員参加でやりたかった」

松崎所長は、このプロジェクトが始まる約一年前に習志野センターに着任していた。それ以前はニチレイロジグループの3PL事業会社であるロジスティクス・プランナーに所

属し、顧客企業の改善指導などに自ら携わっていた。しかし、そんな松崎所長もヨーカ堂担当者の指導による「2S（整理・整頓）」や「見える化」の徹底ぶりには、「ここまでやるのか」と驚かされたという。

幸いセンター管理者のこうした姿勢は、現場でプロジェクトに関わっていたロジネット側の担当者にも徐々に浸透していった。当初は「誰かがやってくれるだろう」と他人事のように構えていた人たちの態度が時を経るごとに変わった。その後は、改善手法の勉強や、現状の数値分析などを重ねていった。

作業改善プロジェクトでは、最初にヨーカ堂の担当者が基本となる「改善設計図」ともいべき資料を作成する。その前提となるのが現場の生データだ。ヨーカ堂の物流部門は、同社以外の荷物も扱っている一部の汎用センターを除けば、全国で展開している一括物流センターの運営状況や経営データをすべて詳細に把握している。これが数字で議論するときの材料になる。

習志野センターで改善に着手してから約三カ月後の五月八日に「キックオフ」のための



ロジスティクス・ネットワークの松崎健司習志野物流センター所長

会合が関係者を集めて催された。この時点ですでに詳細な活動計画と、それに基づくコスト削減の見込みもできあがっていた。構内作業の見直しで三六三万円を削減、配送業務で四八〇〇万円削減、そして事務業務で二四三万円減らす。合計で年間コストを約五四〇万円削減するという目標だった。

「その場集積」を「バース前集積」へ

こうしてプロジェクトは実践段階へと移行した。キックオフで掲げた目標の内訳を見ると、コスト削減は配送業務の見直しが大部分を占める。だがその実現には、構内作業の改善が前提条件になっていた。具体的には、センター内でのカートの集積方法が、このプロジェクトの最大のポイントだった。

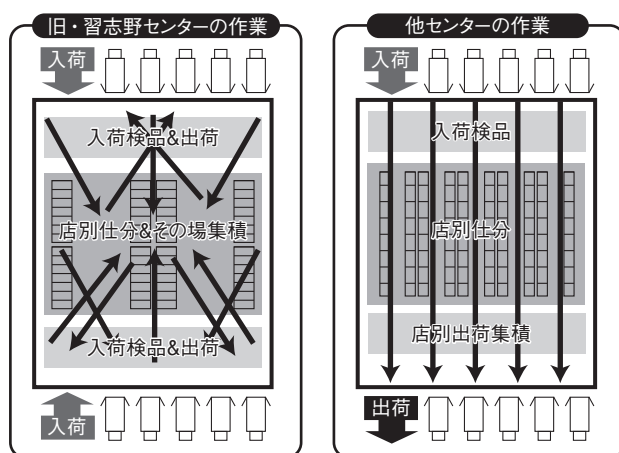
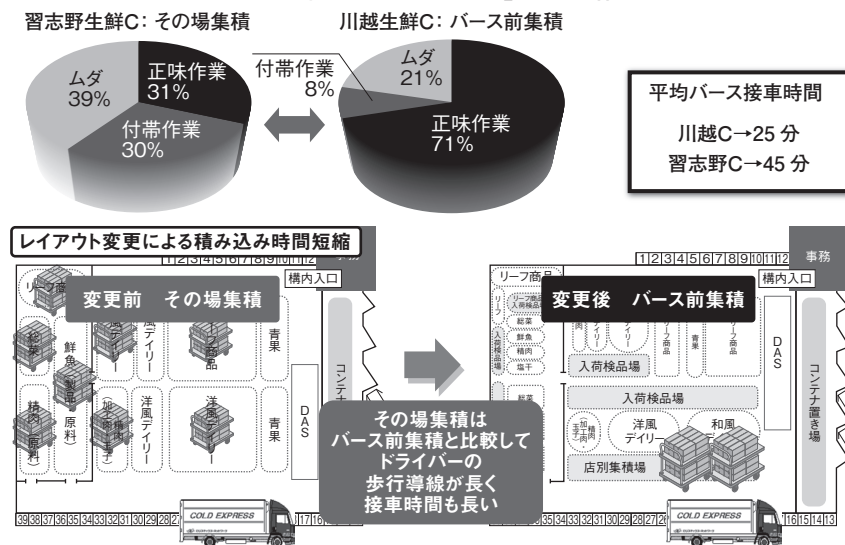
ヨーカ堂の生鮮センターにおける業務フローは基本的にシンプルだ。まず仕入れ先が納品してくる商品の入荷検品を行なう。次にこれをカート単位で店別に仕分ける。最後に決められた出荷エリアにカートを集積し、これを配送ドライバーがトラックに積み込んでいく。これらの業務を、いかに効率よくこなせるかでセンターの生産性が決まる。

従来の習志野センターでは、センター内にあらかじめ設けた各エリアに出荷待ちのカートを集めていた。社内で「その場集積」と呼ぶやり方である。しかし、このやり方では、商品の仕分け作業そのものは手早くこなせても、ドライバーが配送車両にカートを積み込むの

に手間がかかっていた。

実際に作業時間を計測してみたところ、トラックへの積み込みに一台あたり平均四五分かかっていた。これに対して、すでに改善プロジェクトを完了していた川越センターでは、この作業が平均二五分で済んでいた。三〇分の差は、入荷検品や店別仕分けなどの作業をセンター内のどこでやるかで生じていた。それまで習志野センターでは「その場集積」

ドライバーによる積み込みが早い「バース前集積」による作業



が当たり前だった。しかしこれは後工程を担うドライバーの負担を度外視することで成り立っており、ドライバーは長距離のカート搬送を強いられていた。そこでプロジェクトでは、出荷バース付近にカートを集める新しい方法を検討しはじめた。

試すべき選択肢は複数あったが、「失敗してもいいから実際にやってみよう」というヨーカ堂の方針にもとづいて試行錯誤を繰り返し、より生産性を高められる手法にたどりつくことができた。

ロジネットで構内作業の改善リーダーを務めた伊藤和夫氏は、「当初は『その場集積』じゃなければダメだと思い込んでいた。この



ロジスティクス・ネットワークの伊藤和夫氏

やり方を崩したら業務が回らなくなるという不安が、私にも周囲にもあった。だが新しいレイアウトを実際に試してみても『バース前集積』の良さを理解できた。結果が伴ったことで、最初は批判していた人たちも前向きに考えてくれるようになった」と振り返る。

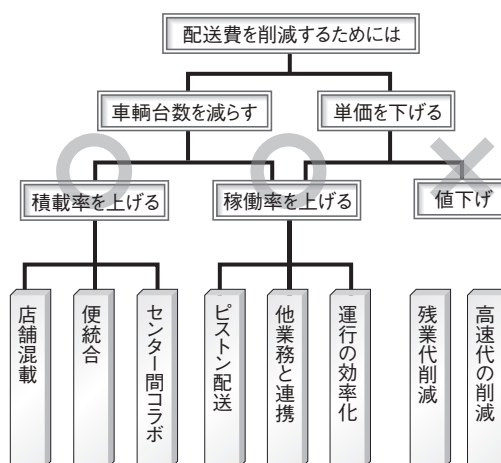
新しいレイアウトを明確にするため、床には「2S」の考え方に基づいてラインを引き、頭上には配送先の店舗を記した表示物を配置。ロジネットが庫内作業を委託している三協商事とも協力ながら、「作業者に優しい現場を実現する」ための工夫を重ねていった。

計画を上回るコスト削減を達成

庫内の見直しにメドをつけたことで、キックオフの時点で最大の効果を見込んでいた配送改善も可能になった。習志野センターは、施設から六キロ圏内の至近地に納品先のイトーヨーカ堂の店舗を数多く抱えている。本来であれば車両をピストン回転させて、一台で複数の店舗をまかなえるはずだった。

ところが現実には、配送業務を終えて戻ってきたトラックを再び次の店舗に向かわせる

大きなコスト削減をもたらした配送改善の考え方



時間的な余裕はなかった。従来は車両への積み込みは平均四五分かかっていたので、二回転目は開店時間に間に合わなかったのだ。

「その場合集積」を「バース前集積」に改め、さらに配送面でも多くの工夫を重ねたことで、それが可能になった。結局、毎日六コースでピストン配送を実現し、半日契約で運用してきた備車を計六台分減車。二六六四万円のコスト削減を達成することができた。

配送便の統合も大きな成果につながった。一日に三便ある店舗への配送便のうち、物量をまとめられる案件の中から、第二便（センターを午前十一時に出発）と第三便（同一四時発）を統合し、いわば「二・五便」として十三時に出発する便を新たに仕立てた。店舗によっては、二便で運んでいた商品の一部を三便にまわす許可も取りつけた。こうして配



ロジスティクス・ネットワークの金子大輔氏

送便の台数を減らすことで、こちらも計二〇〇万円以上のコスト削減に成功した。

こうした見直しには当然、納品時間の変更など店舗との調整が欠かせない。そのためにヨーカ堂の改善担当者やロジネットの担当者と一緒にあって店舗に向き協力を要請した。ロジネットが配送業務の改善リーダーを務めた金子大輔氏はこう説明する。

「私としても以前からピストン便や統合便をやりたい気持ちは持っていた。だが実現できずにいた。今回はヨーカ堂さんの担当者が店舗の方々に粘り強く交渉してくれたことが大きかった」。これは金子氏自身が配送トラックに同乗し、細かい時間調整や配送ルート工夫などを繰り返した成果でもあった。

こうした改善策は、結果的に配送ドライバーの残業時間の削減にもつながった。従来、習志野センターのドライバーの出勤時間は、一律で午前四時だった。この条件自体は他の生鮮センターとさほど変わらない。だが習志野センターでは、最終便の荷降ろしや次の業務の準備のため、ドライバーの終業が午後二時から三時になっていた。この部分の業

務はすべて残業扱いで、運送事業者にその都度、割増料金を支払っていた。

今回、車両への積み込み時間を短縮できたことを受けて、一部のドライバーの出勤時間を四時半へと三〇分遅らせることにした。これによって業務終了の定時も三〇分延び、残業扱いの時間帯が減った。これだけでも年間五〇〇万円以上の削減につながった。

センターではほかにもデジタル・アソート・システムの作業動線の変更や、近隣センターとの配送業務の相互補完も試みた。二四時間スイッチを切つてはいけないと思いつ込んでいた冷凍機の省エネ利用にも踏み切った。

最終的には、キックオフ時に想定していた五四〇〇万円を大幅に上回る計六三七〇万円のコスト削減を達成できた。「行き詰まったこともあった。しかし現場の人たちが、ここで削減できないのなら他でどうにかならないのかと工夫を凝らして乗り切ってくれた」と松崎所長は満足そうに目を細める。

改善活動で育った人材が現場を変える

作業改善をより効果的で持続性のあるものにしていくため、ヨーカ堂の物流部門が何よりも大切にしているのは「人材の育成」だ。誰にでも理解できるシンプルな手法の積み重ねで改善を進めながら、活動を通じて人を育てていくこうとしている。

改善プロジェクトでは、ヨーカ堂の担当者として現場の担当者と一緒に「標準作業書」

を作成する。改善をスタートした当初はヨーカ堂の担当者が作ったものを一方的に示していた。しかし現場の作業員たちはまともに見てくれない。より実践的な「作業書」を作業者と一緒に作ることに腐心してきた。

また、作業改善を継続するためには、ムダを見る眼を養わなければならない。そのために「パトロール」という行為を大事している。毎日、同じ時間、同じルートで現場を歩く。そうすることで些細な異変にも気づくようになる。特定の目的のために活動していたときに見えなかったムダが見えてくる。



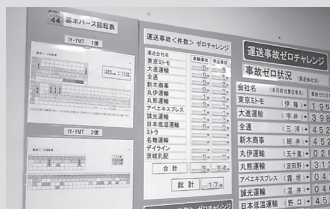
伝票整理にも独自の改善を導入



ラインや表示物を随所に配置



ドライバーの負担を軽減した



事故の「見える化」で切磋琢磨

もちろんヨーカ堂の改善担当者のスキルアップも欠かせない。各人に何ができて、何ができないのかを「実力診断シート」で項目別に評価し、その内容は社内の掲示板で閲覧できるようにしてある。徹底して互いを評価しながら、社内研修などではこうした情報に基づいて技量の底上げを図っている。

服部GMは、「私は『自分原因説』という考え方を大切にしている。良い教えなのに伝わらないとしたら、それは自分に原因があると考えるべきだ」という。「われわれの改善では必ず現場の若手を育てる。楽はさせないけれど一生懸命やった人たちは必ず評価する。この活動では平賀も私も熱血主義。結局はそれが一番なんじゃないかと思っている」

こうしたヨーカ堂サイドの「熱意」は、パートナー企業の経営層にも着実に伝わっているようだ。ロジステイクス・ネットワークの立石孝社長は〇九年一〇月に催された習志野センターの「まとめ報告会」に出席して、「現場の社員のコスト意識が高まっていることに驚かされた」と率直に語る。

目先のコスト削減を追いかけながら、作業改善のプロセスの中で人材を育てる。「見える化」のために表示物を作ること一つとっても、実はそこで工夫することを通じて担当者の意識を変えようという狙いがある。ヨーカ堂の現場改善が成果を上げている本当の理由は、こうした点にこそ見出されるべきなのだろう。（フリージャーナリスト・岡山宏之）