

『ID倉庫&運輸』を次のステージへ ITを活用して物流に革新を起こす

IT活用を次のステージに進める。オペレーションの効率化を超えた、物流のイノベーションが新たなターゲットだ。“見える化”の範囲を社会的レベルにまで拡大し、非稼働のまま放置されているリソースの有効活用を図る。

(進行役：本誌編集部)

「見える化」の先が見えてきた

——今年1月、大塚倉庫は社内組織として「ロジステイクス・ラボ」を新設しました。

大塚倉庫 濱長一彦 社長 「これまで当社は『ID倉庫&ID運輸』をキーワードに、ITを活用した物流オペレーション改革を進めてきました。その取り組みを第2ステージに進めます。最新の情報テクノロジーをロジステイクスに応用することで物流にイノベーションを起こしたいと考えています」

「これからの労働集約型産業はITをどう活用するかが大きな鍵になるはずで。配車アプリの『ウーバー』(Uber)がタクシー業界に革新をもたらし、民泊の『エアビアンドビー』(Airbnb)が大変な勢いで世界中に普及しているのを見ると、いずれ物流業界にもITを駆使してビジネスの在り方を根底から覆ってしまうような企業が現れる脅威をひしひしと感じます。われわれ自身で物流のIT化をリードしていかないと、異業種に業界のイニシアチブを奪われてしまうという危機感を持っています」

——IT活用のアプローチをどう変えるのでしょうか。

「これまでの当社のIT活用は、端的に言えば“見える化”でした。当社は2011年に抜本的な経営改革に踏み切り、選択と集中を実施して、飲料・食品、医薬品、日用品の業界別にメーカー物流を共同化する『共通プラットフォーム』の構築に取り組んできました。

幸い多くのお客さまにご賛同いただき、改革後の約5年間で当社の売上高、物量ともに従来の1・5倍以上に拡大しました。それと同時に小口化が進み、取扱アイテム数は約2・5倍に増えました」

「今後ますます物量の増加とそれを上回るペースの小口化が進んでいくのは必至です。ベテランの経験と勘に頼ったオペレーションでも処理しきれません。その対応策としてID倉庫&ID運輸の開発に取り組み、見える化を進めてきたわけです。その結果、従来は解決しようがないとあきらめていた問題がITを使うことで意外なほど簡単に解決できることを知りました」

「それと同時に、これまで見過ごされていた無駄や稼働していないリソースが実はたくさんあったことにも気付かされました。現場を人の目で見ているだけでは分からない、経験と勘に基づく管理では把握できない非効率な、物流の世界にはまだまだ手付かずのまま放置されています。次のフェーズではそこにメスを入りたい」

——見過ごされていた無駄とは？

「例えば当社の倉庫にはこれまで、午前9時に荷降ろしするため前日の夜中から待機しているトラックが列を成していました。これは当社が卸のセンターに納品する際も同じで、荷降ろしは車両の到着順というのが業界の慣習ですから、指定時間を守るには早く来て順番を取らなくてはなりません」

「実際には指定時間は9時でも、入荷バース



『Office One』で全国の拠点を常時リアルタイムで結んでいる

や人手の制約があるため、荷降ろしを終わらせるのに昼ごろまでかかっています。指定時間通りに到着してすぐに荷物を降ろせるなら、その車両はもう一回転できるかもしれないが大変な無駄です。普通であれば問題視されて当然なのに、物流の世界ではなぜかずっと放置されてきました」

「そこで指定時間に幅を持たせ、ドライバーが荷降ろし時間を自分で選べるようにしました。午前9時〜正午を15分刻みにしたダイヤグラムを作り、バースの使用を予約制にしました。納品ドライバーが当社のサイトにアクセスして、空いた枠に予約を入れます。この仕組みを導入したことで待機車両はほぼ一掃されました。出荷についても従来は単純に着地の遠い順だっ

たのですが、配送パートナーの要望に合わせて作業するように変えました。その結果、車両の運用効率が大幅に向上しました」

眠っているリソースを活性化

——ダイヤグラムを導入するには庫内作業計画の調整が必要になるのでは？

「もちろんです。『ID倉庫』を導入する前の、監督者がいちいち各フロアを見て回らないと作業の進捗が分からない状態では、とても実現できませんでした。作業員全員に『iPad』を配布し、庫内作業の進捗を全て見える化したことで、作業が遅れが出ているエリアがあれば手の空いたエリアから応援を送って計画通りに作業を終わらせるといった、柔軟なコントロールが可能になりました」

「この件は拠点内の話ですが、拠点間の問題にしても、ITを使って見える化すればあつけないほど簡単に壁を乗り越えられます。当社はイントラネットに『課外活動日記』というプログラムのコーナーを設けています。元は社内クラブの様子などを紹介するためのものでしたが、今では各拠点がそれぞれ実施している改善活動をアップする場になっています。『こんな工夫をしたら、これだけ生産性が上がりました』といった写真付きの報告が、全国から毎日何件もアップされています。良いアイデアは当然、他の拠点もまねをします。ノウハウの横展開と標準化が自然と広がっています」

——例えばどんなアイデアがありますか。
「われわれが『パレット台車』と呼んでいる

るツールは、西日本ロジスティクスセンターのスタッフが社外活動日記で紹介したのをきっかけに現在までに7事業所へと広がりました。使い古しのパレットに車輪と手すりを付けただけの、手作りの台車なのですが、ケースピッキングの省力化に威力を発揮しています。台車の上に出荷用パレットを重ねて置き、そこにピッキングしたケースを積み付けます。積み替える必要がなくなると工数が減り、女性でも無理なく搬送できるので、フォークマンを有効活用できるようになりました」

「また当社は『Office One』（オフイスワン）という設備を使ってウェブカメラと大型モニターで全国の拠点を常時リアルタイムで結んでいます。本社と各地の現場、営業マン、あるいはお客さまと、いつでもコミュニケーションできるようにするためのツールです。常に現場の様子が見えているので、トラブルが起きた場合なども即座に対策を打てます。しかもどんな作業ぶりなのか、どこが稼働していないか、本社にいても否応なく目に入ってきます」

「そうやって見える化の範囲を拠点内からパートナーを含めた会社全体、さらには取引先やその外部まで広げていくことで、これまでは非稼働のままだった車両や設備、労働力などのリソースを社会レベルで有効活用することが可能になります。オペレーションの効率化という範疇を超えて、物流にイノベーションが起きます。業界の枠組み自体も変わっていくでしょう。当社はそうした変化の先頭を走り続けていくつもりです」

