

エー・エム・エス

ヨーカ堂の共配センター業務を通じて 年商7億の物流会社が進める改善活動

作業内容が変化したことでミスが急増。危機感を抱いた経営陣は、手探りで品質改善活動をスタートさせた。試行錯誤を重ねることで年間200件近くあった誤納はゼロになり、作業生産性も飛躍的に向上した。地場物流会社による自主的な改善活動は、主要荷主のイトーヨーカ堂をはじめ関係者から高い評価を受けている。

「物流合理化努力賞」を受賞

物流会社のエー・エム・エス（以下、AMS）は、茨城県つくば市で二〇〇三年からイトーヨーカ堂の「衣料共配センター」を運営している。年商は約七億二〇〇〇万円。社員数は三〇数人。現場のパートタイマーなどを加えても従業員は百数十人程度と、企業規模は決して大きくない。

それでも同社の現場改善活動は関係者から高く評価されている。〇六年度にはヨーカ堂の協力会社として「優秀賞」に選ばれ、翌〇七年度は「最優秀賞」を獲得した。ヨーカ堂の物流部が進めてきた改善活動とは別に、AMSが自主的に品質改善に取り組んで結果を出した点が評価された。

一年になると、ヨーカ堂の物流部門の薦めもあって、一連の活動の成果を日本ロジスティクスシステム協会が主催する「全日本物流改善事例大会二〇一二」に応募。見事に「物流合理化努力賞」を受賞した。

AMSの安藤哲社長は「当社は事業規模も小さいし、自分たちのやっていることにどういふ価値があるのかも分からず改善活動に取り組んできた。それをきちんと評価していただけことは、社員だけでなく、これを自分たちで作りに上げてきた現場のパートさんたちにとっても大いに励みになった」と言う。

もともと同社は、マルダイという文具卸の子会社として一九七八年に設立された。当初



エー・エム・エスの安藤哲社長

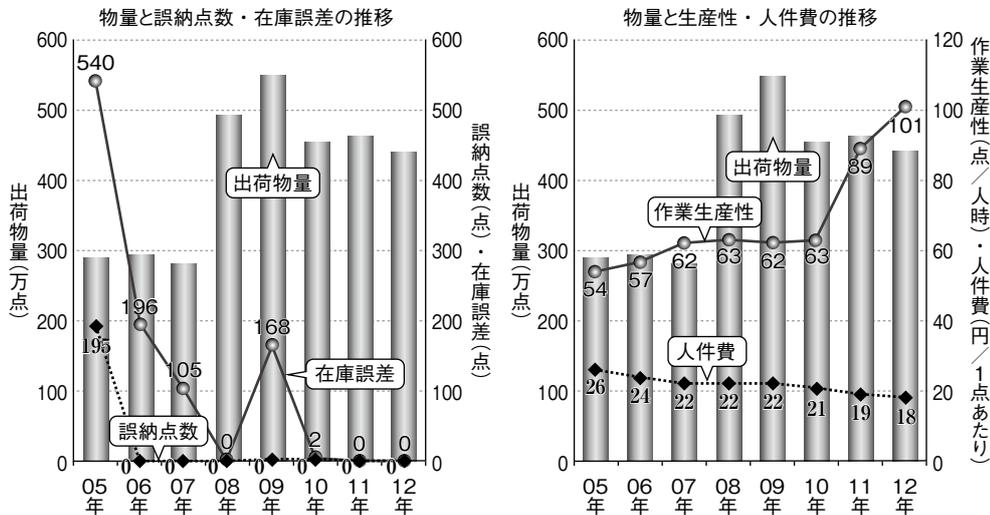
は量販店を対象に地図などを販売していたが、マルダイの取引先を中心に徐々に事業領域を広げていき、ヨーカ堂向けの納品代行業務を手掛けるようになった。

親会社のマルダイも、日用雑貨品の分野でセブナイレブン・ジャパンの首都圏向け共配センターの運営を受託して物流事業に着手。一時は年商一〇〇億程度まで業績を伸ばしたが、セブンは九七年に自社専用の日用品卸SVDを設立。これに伴いマルダイが手掛けていた物流業務もSVDに移管された。さらに文具卸の業界再編に巻き込まれ、マルダイは大手に吸収されることになった。

このときマルダイで物流事業に携わっていた人たちがAMSに移り、「商流と現場の分ける物流専門家」（安藤社長）として再出発した。マルダイが東京に本社を構えていたため、AMSの本社も東京にあるが、運用している六カ所の物流拠点は全て茨城県内にある。

AMSの物流事業は当初、ベンダーがヨーカ堂の専用センター（TC）に納品する業務の代行がメインだった。しかし、九〇年代以降、ヨーカ堂は複数のベンダーの商品を「共

作業内容の変化による混乱を乗り越え生産性と品質を高めた



「配センター」でまとめてからTICに納品する体制の整備を進めた。共配センターを利用するベンダーが増えれば、納品代行のニーズは減っていく。
 AMSは生き残りをかけて「衣料共配センター」の運営事業者を選ぶ物流コンペに参加。



林商吳取締役物流統括部長

大手と競い合って受託に成功した。この結果を安藤社長は、「長年にわたって培ってきた信頼関係や、文具や雑貨で鍛えられたコスト競争力を評価してもらえた」と理解している。

物流業は、品質が唯一の商品

こうして〇三年七月、AMSは「つくばDC」を開設して、ヨーカ堂の「衣料共配センター」を運営し始めた。スタートは順調で、〇四年二月からはアウトドア用品も扱い始めた。しかし、そこに落とし穴があった。不慣れな商材のアイテム数が急増したことで現場が混乱。ミスが頻発してしまったのだ。

中核荷主向け業務の品質の低下は、経営の根幹を揺るがす。事態を重く見たAMSは品質改善活動に乗り出した。これが冒頭で述べた成果につながったわけだが、同社の現場改善が成功したのは複数の要因があった。

一つは、物流業者として勝負していることとするAMSの覚悟だ。物流業には手に取って確認できる商材がない。「じゃあ何が商品なのかと考えたとき、出てきた答えが、品質」だった。在庫の管理精度や納品精度を商品と

してお客様に提供する。胸を張って提供できる商品があるからこそ仕事に意欲もわく。そう考えて品質向上に取り組み始めた」と同社の林商吳取締役物流統括部長は説明する。

ヨーカ堂の物流部が、日常的に物流品質を数値で管理していることも幸いした。協力物流会社は毎月、「誤納率」や「在庫誤差率」、また「作業生産性」といったKPIの実績をまとめて提出している。クリアすべき目標は明確で、品質を高めるほど数値で確認できる環境が整っていた。

文具卸の時代にセブンスイレブンの共配センターを運営していた経験もプラスに働いた。そのころから物流管理に携わってきた林取締役は「常に人時生産性などを意識していた。セブンスイレブンの現場で学んだことが、現在の改善活動にも活かしている」と言う。

加えて、流通業者として常に後工程を意識しながら物流を管理してきたことも、自工程だけを考えがちな物流業者とは異なるアプローチを可能にした。例えば、入庫時に荷物を高く積み上げれば保管効率は高まるが、その後の工程にハシゴが必要なら、どうしても後工程の生産性は落ちてしまう。いつでも後工程を考慮する視点が身に付いていた。

「衣料共配センター」では、ヨーカ堂のベンダーが送り込んでくる商材を、まず荷受けして預託在庫として計上する。これをセンター内で保管し、流通加工などを施した上でピッキング。店別・カテゴリー別に仕分けてから

梱包し、ヨーカ堂のT.Cに向けて出荷する。

庫内では重量検品機付きのピッキングカートやデジタル・アソート・システムなど高精度のマテハンを採用しており、こうした工程でミスが発生する可能性は少ない。問題は、繁忙差に起因する生産性の低下や、繁忙時の人為的な作業ミス、センター内に保管している商品の在庫誤差などだった。

改善活動を本格化するに当たって、まずは現場で働くパート作業者の意見に耳を傾けた。必要な帳票がない、作業ルールがないといった指摘が一〇〇件ほど集まった。まずは約束事を整えようと、床の線引きなどからスタートした。この時点では既成の改善手法に関する知識はほとんど持ち合わせていなかった。

平等の追求から生まれた多能工化

現場の作業者から出た意見の中には、担当業務によって負担に差があるという指摘が少なくなかった。庫内には、ほとんど動かない工程もあれば、常に歩き回る作業もある。頻繁に動く作業者からすると、動かない仕事は楽に見えがちだ。



本橋一則 物流部統括マネージャー

「作業者の『平等感』にはとても気を遣った。担当業務を固定していると、どうしても隣の芝生が青く見えてしまう。だから固定配置で回すやり方を途中でやめた。それが現在の『多能工化』につながっている。そのころの我々は多能工化という考え方そのものを知らなかったが、結果的にそうなった」と当時、共配センター長として改善活動の先頭に立っていた物流部の本橋一則統括マネージャーは振り返る。

とは言え、本来の目的である品質向上についての成果は限定的だった。そのうちに商品や備品を定位置で管理する約束事も崩れてきた。改善活動は停滞してしまっただ。

〇六年にヨーカ堂の物流部から一つの申し出があった。この当時のヨーカ堂は、トヨタ生産方式（TPS）を店舗や物流拠点の作業改善に適用して手応えをつかみつつあった。AMSが改善活動で苦労していることを知ったヨーカ堂の担当者が、ある店舗で実施された「作業改善報告会」に参加できるよう、便宜を図ってくれた。

AMSは初めて「2S」や「見える化」といった改善手法に本格的に接した。この経験が転機になった。「何よりも違っていたのは『全員参加』に対する意識。我々の活動は、あくまで社員中心だった。このときからTPSの手法も取り入れた全員参加型の活動にシフトしていった」（本橋統括マネージャー）

改善活動は再び動き始めた。2S活動を全

外部からの指導を受けずに“自主改善”を推進



帳票の整理にも「2S」を徹底



現場主導で「見える化」を推進



作業進捗ボードで情報を共有



平等のための標準化と多能工化

社展開する社内組織を設置し、各グループの記録を掲示。互いに刺激し合いながら全員で活動を進められるようになった。

そうした事例の一つが「端数表による管理」だ。共配センターでは商品が段ボール箱で納品され、箱のまま在庫し、出荷時にバラして出庫する。入荷検品では箱の数と外装ラベルに基づくチェックだけで、実際の入り数までは確認しない。このために在庫データ上の数と、実際に箱に入っている数に差異があっても、残数がわずかになるまで発覚しない。その時点で差異が見つかったと、AMSの管理ミスによる「在庫誤差」という扱いにな

る。しかし、これはA M Sのミスとは限らない。アジア各地でベンダーが生産する商品の入り数は梱包する時点で間違っていることもある。この場合、責任はベンダー側にある。

責任の所在を明らかにするため、庫内で商品装箱から出すとき、備え付けた「端数表」に、誰が、いくつ取り出したのかをいちいち記入するようにした。そして残数が一〇枚以下になったら実数をカウントする。手間は掛かるが、こうすればA M Sの作業に誤りがないことを証明できる。実際、同社が責任を負うべき「在庫誤差」は大幅に減った。

ヨーカ堂の商品部の要請に応じてサンプル品を預託在庫から出荷する「サンプル処理業務」では、手作りの情報システムが活躍した。商談後に戻ってくるサンプル品の管理には以前から手を焼いていた。通常の納品と違って事前出荷データに基づく検品ができず、一つ一つ商品コードや品番を手書きで記録していた。当然、ミスも発生する。

この業務を刷新するため、センター内で余っていたハンデイスキャナーに着目した。サンプル品のバーコードをスキャナーで読めれば、転記作業などの負担を軽減できる。ハンデイスキャナーをパソコンにつなぎ、マイクロソフト製のデータベースソフト「アクセス」で簡単なシステムを構築した。

パート作業員の中にアクセスを使いこなせる人材がいたことから、システム開発のために外部に支払った金額はゼロ。担当者が開発

に集中できる環境だけを整えて、業務の一環として手掛けてもらった。

「社外で販売できるような立派なものではないが、この業務の煩わしさを知っている同業者から『売ってくれないか』と言われるほど便利なシステムができた」と安藤社長は胸を張る。こうして知恵と工夫を駆使して活動を進めた結果、管理指標は大幅に改善した。

改善を牽引できる人材の育成が課題

活動は今も前進し続けている。近年の成果としては、「不動態在庫」と「活動在庫」のロケーションを見直した事例がある。ヨーカ堂

のシステムからデータをダウンロードして、これをアクセスで自社開発したシステムで出荷頻度ごとに抽出できるようにした。毎週金曜日にデータを分析し、土曜日に在庫ロケーションを見直すことを繰り返して、生産性を段階に高めることができた。

アパレルに特有の物量の波動に対応するため、作業員の数を柔軟に調整できる仕組みも構築した。作業日の朝になるまで物量を最終確定できないことには従来から苦慮していた。電話連絡網やメールを使って当日朝に勤務内容を伝える方法も検討したが、個人情報開示を嫌がる作業員もいて徹底できなかった。悩んだ末にインターネットの掲示板の活用

を思い付いた。会社のサイトを公開しているレンタルサーバーの空きスペースに、無料の掲示板ソフトで作成した「A M S 連絡掲示板」を開設。一日に三回内容を更新して、最新の勤務シフトを皆が閲覧できるようにした。一年ほど掛けて関係者に周知したところ、作業員と物量の大きな乖離は生じなくなった。

A M S にとって改善活動は明確な武器となった。今や改善をさらに牽引できる人材の育成が急務となっている。そのために社員の評価制度も見直した。「改善活動に積極的に取り組む人材をきちんと評価して、賞与なり昇給に反映させる試みを四年ほど前からやっている」と安藤社長。改善活動が経営戦略にしっかりと組み込まれている。

(フリージャーナリスト・岡山宏之)

随所に手作りの工夫が目立つ共配センターの現場



付帯業務に携わるパート従業員



手作りシステムで業務を効率化



中2階から手製スロープで出荷



「端数表」で在庫管理精度を向上