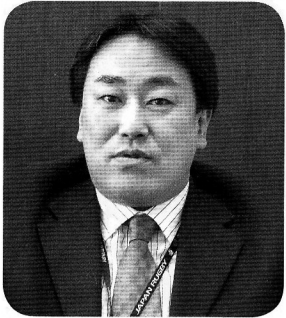


「『5S』が上がると生産性も上がる」

船井総研ロジ 三上信一郎 執行役員 ライン統括本部3PL事業部長



みかみ・しんいちろう 大手物流構築の専門家として、2003年船井総研ロジに入社。物流再構築のプロジェクトなどで活躍し、多岐にわたる物流情報システムの構築による物流情勢の把握、物流企業の支援も数多く手がける。エフエム・システム代表取締役兼務。

当社がマネジメント会社として、荷主に代わって管理している物流センターを見るときは、まずは「5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）」に注目する。個々のセンターによって重視すべき点、指標は異なるが、5Sは共通の基準となる。5Sの水準が高くなれば、理路整然と作業を進められる環境が整い、必然的に生産性は上がっていく。反対に、5Sができていないセンターの生産性は明らかに低い。5Sに取り組み、レベルを上げられるかどうかについては、ある程度は企業の体質も関係するだろう。そして、同じ会社内でもセンター長などの管理者のマネジメント力で基準は異なり、差もついてくる。管理者がきっちり旗を振って取り組むセンターは優れたセンターになる。しかし、センター全体の管理業務よりも実務に目がいてしまい、周りに目が配れない管理者には、いいセンターを作ることには難しい。

当社では五〇項目からなる5Sの水準を数値化し評価する基準を活用している。定期的な5Sを採点し、物流業者と協力して水準を上げていく。この5Sがある程度できた上で、生産性が高いか低いかという段階になる。5Sを徹底し、センター全体で効率的なレイアウト、動線を構築した上で、さらに高いレベルを目指すに当たっては人間工学的な見地から改善を行う。最もわかりやすく、効果が目に見えやすいのは、ピッキングエリアでの商品の並べ方だろう。商品が番号順に、右から左に並んでいるのを左から右へと変えるだけで、時間当たりの出荷量は増える。大抵の人は左から右にモノを見るため、左から右に並べれば、目で見るときの時間は二倍から二・五倍速くなる。すると、それに合わせて作業動線も短く作ろうとするようになる。こうした細かな改善で生産性は確実に上がる。

在庫スペースの削減も、効果的なテクニックの一つだ。在庫を比較的多く持つタイプの荷主企業のセンターであれば、昔は倉庫面積のうち在庫スペースは三分の二以上、作業スペースは三分の一以下という割合が普通だった。しかし、最近では在庫スペースを一とすると作業スペースが一〇という比率のセンターが出てきている。

在庫を集約して、それまで在庫型センターだったところを通過型に変更する、あるいは滞留在庫を一掃するなどして在庫を圧縮したわけだ。そうなると、キャッシュフロー上の効果はもちろんのこと、物流費用は目に見えて下がっていく。

例えば倉庫会社との契約条件を切り替える手法がある。荷主のセンター費用は大抵、固

定の在庫・作業スペースの賃料と、作業に必要な人件費または個建てによる作業費からなっている。それを、在庫スペースを縮小すると同時に固定で借りるのは在庫スペースのみとする。作業料金については個建てにして変動費化し、どれだけ面積を使用するかは倉庫会社次第という条件に変更することで、センター費用の合理化が可能になる。物流事業者側もスペースを柔軟に使うことができ、スポットで仕事を受けやすくなる、営業倉庫の利用荷主を増やせるなどのメリットがでる。

また、生産性にはWMSも大きく影響する。例えばピッキングリストの出力では、出荷形態に合ったピッキングリストをどのタイミングでどういうかたちで出せるかが、非常に重要な点だろう。システム設計は非常に重要だ。

一方、マテハンの導入効果は稼働率で異なる。マテハンがフル稼働していることを前提に投資効果を判断するのではなく、機器が動いていない時間も考慮して生産性や投資効率を考える必要がある。これは個人の経験値でしかないが、マテハンの稼働時間は、一日の営業時間が八時間であれば、五時間は必要だろう。それを下回ると人手に頼った方がコストは低く済み、生産性も高くなる。

視点を変わると、荷主と物流企業の間関係も影響する。SLA（サービス・レベル・アグリーメント）により、*「なあなあ」*ではなく業務内容や物量、品質、コストなどを見える化して契約を結ぶことも、生産性向上の手法の一つだと考えている。

(談)