

熱血! 物流改革論

人財, 拠点, 運営, 配送, システム...新ステージのパーツ揃う



株加勢 / 常務取締役 営業戦略室室長

松野辰也 Matsuno Tatsuya

聞いて, 学ぶ

松野 私が物流に関わるようになったのは、大卒後に近所のおばさんの紹介で入った、時給1,000円のバイト先。今では業界最大手の文具通販会社が西日本進出後、初めて設置した大阪の物流拠点でした。3PL会社が運営を受託し、現業はユニット毎に複数の業者が受託しており、その1社で飲料メーカーの物流子会社に私はたまたま所属しました。3PL会社の幹部が、現・加勢代表の風間でしたが、後に私が加勢に入社するまで正直、接点はありませんでした。

当初は作業が面白くなく、何度も辞めようと思いましたが、3か月経って新センターが稼働し異動したとき、大卒だというだけで、作業全体を取り仕切る統括リーダーのいたオーダースタートという部署に配属されました。当日の受注量をいかに早く消化できるかを踏まえ、全体のベースを決める部署で、そこで初めて生産性管理の概念を学びました。

私は数学が好きだったので数値管理にストレスを感じず、毎日伸びていく生産性の結果に面白みを感じていました。分からないことがあれば、他部署の人にも次々質問しにいきました。パソコンもできませんでした。生産性を取る日報や帳票をエクセルで作るため、

システム改良にきていたエンジニアの方に直接教わりました。

生産性が上がらないのはなぜか。マテハンの能力か、部署間の能力バ

ランスか、オーダーの内容の違いか。聞かれても説明できるよ、常に言い訳できる数字がないか探していました。マテハンやWMSについてもそうです。機械のベルトが切れる、センサがおかしいなど不具合があると最初は業者を呼びましたが、業者を待つ時間、復旧までの時間が生産性に影響し、早く帰れないので自分で直し方を見て、分からないところは聞き、全部覚えていきました。私自身には特に優れた能力がありませんから、何かあるつどその力を持つ人に学んでいったのです。年上でも年下でも、とにかく人と仲良くなる能力だけはあり、快く教えてくれました。

自分の目的を達成するために必要な人財は、他部署の人材を口説いて引き入れ、仕事の範囲を増やしました。センター内で自分の属する会社の領域を広げる結果になったため、他社のリーダーからは反発されましたね。その後は会社に関係なく同じ思いを持ったメンバーを増やし、今でもそのメンバー達と加勢と一緒に仕事をしています。

才数マスタも予測も手作り

松野 知識が増えるに従い、センター内で他にも重要な部署があることが見えてきました。事務所、入荷・補充も全体の動きを左右するんだと。

例えば出荷が間に合わなくなりそうだったので、作業開始時間を8時からに早めることにしました。とこ

ろが受注量が少なく、アイドルタイムができてしまいました。調べると、入荷データが計上されないので受注に在庫引当がかからず、出庫指示が出せないことが分かりました。補充棚入れを完了した時点で在庫計上され、引当可能になるからで、出荷を早めるにはただピッキングを急いだり、梱包を急いだりするのではなく、上流工程の入荷・補充が重要とようやく分かったのです。

またある時、自動製函機と封緘機が導入されたのですが、箱に入りきらないオーダーが続出しました。システムに詳しい先輩に聞くと才数管理の問題で、約1万アイテムの才数のマスタが整備できていないからと分かりました。そこで仲間と一緒に全1万アイテムの縦・横・高さを手作業で計っては登録し、マスタを作り上げました。おそらく取組前と比べて配送個数は2割位、激減したと思います。

生産性が安定すれば、いかに物量に合わせて最適人員配置をするかがキーとなります。初めは予測物量も自分で過去のデータを参照し、作りました。調べると前年対比で安定的に伸びていたので予測しやすく、これに各ゾーンの生産性を割り当て、人員を配置しました。こうした改善の取り組みがきっちり結果を生むことで、3PL会社も荷主も次の構想に現場の意見を組み込んでくれたり、福利厚生行事を充実させてくれたり。しんどかったですが、今では楽しい思い出しかありません。

ただ昨今では、手間の掛かること

はすべて物流のような後行程に任ず傾向にあります。上のようにセンターでも出荷より入荷、入荷より事務所と前工程がきっちり業務を行うことで、いくらでもコスト改善はできます。もっと言えば3PL業者、荷主、荷主の製造、営業、商品開発担当が後行程を理解し、取り組めばもっと効率化に繋がるとしています。上流から下流に任せながら、なおかつコストを下げてほしいというのは、逆ではないでしょうか。

約束

松野 同じような立場で、東の拠点で頭角を現していた西澤（現・常務取締役）が大阪センターにやって来たのは2002年くらい。ギラギラした西澤とひょうひょうとした私は性格的には正反対ですが、私が異動で離れるとき2人で食事し、「いつか一緒にやろう」と約束しました。

それまで正社員途用の機会はあっても踏ん切りがつかず拒んでいましたが、06年に29歳で結婚したとき物流子会社に戻って正社員になり、物流センター改善を半年行った後は

6年間、営業の仕事が続けました。しかしある案件で荷主との間で調整がつけられず、自分の思うように事が運ばず、最終的にはこの仕事は大成功を取めたのですが、組織の壁に素直に順応できない状況は変わりませんでした。

そんな時です。西澤が来て、「起業する。あのときの約束通り一緒にやろう」と言ったのは。同時に親会社の意向もあり、セカンドキャリアチャレンジ制度が発令されたため、転職を決意しました。私は合流し、前回の西澤の話通りの経緯で加勢に入社。風間は「お前たちの会社と思ってやれ。2人に任すから」と言ってくれ、それから3年間、思いのこもった指導を行って来ています。

自ら物流を作る

松野 風間は時おり、何気なく言うのです。「絆と響きという言葉で、社訓ができないか」「今年は大阪に物流センターを作りたいな……」

私はその何気ない言葉を注視し、そこに風間の「本音」を感じ、実現に挑んできました。社訓の案を作っ

て提出し、これをベースに今の社訓ができた。この桜島 FORCE PARKもそうです。前職時代から親しくしていた仲介会社の担当者を通じて、大きな商材を扱っているセオ運輸様と、小さな商材を得意とする当社が4PLとして連携。商品の受注から配送まで、一気通貫の物流サービスを提供する大阪の新拠点を本年6月に立ち上げたのです（写真）。

また風間の「京阪神の輸送ネットワークを作りたい」という言葉から、まず軽車両による大阪市内の小口宅配業務を立ち上げました。配送管理システムの分野でも同様に、配達予定時間を照会でき、配達先の軒先情報を集めておいてドライバーが代わってもすぐ対応できる仕組みなどを構築しました。

拠点となるセンター、庫内運営の力、配送機能、連動する情報システム……実はこれらのパーツを組み合わせると、加勢が目指す「次のステージ」が見えてきます。1つには物流を自ら起こそうと考えています。顧客の売上や波動に左右されず、売れる商品を自分で調達し、「売れる物流」を提供する。

風間は本稿で「フルモデルは卸」と語りましたが、たとえばマーケティング調査のうえ売れる商品を安く調達し、海外にネットオークションなどC2Cで販売展開する。これまで作り上げてきた全ての機能を連動させることで、実現できるはずです。

この3年は、とにかくがむしゃらにやってきました。今までの縁を大事にしてきたことで様々な人との繋がり、仕事の繋がりが実現してきました。お陰様で少しずつ成長し、新たなメンバーも集まり始めました。「絆」と「響」を大切にしてきた結果だと思っています。これからも、「面白い仲間」のいる、楽しい現場作りを追求していくつもりです。

MF



加勢・桜島 FORCE PARK / カフェをイメージした休憩所で楽しく働ける環境とした