

イトーヨーカ堂  
一括物流パートナー育てて生鮮物流を高度化  
自動仕分機もITもない最先端拠点

ライバルに先駆けて生鮮分野の物流改革を進めてきた。93年にニチレイと組んでアウトソーシングによる一括物流に着手。その後6年をかけて全国展開を完了した。さらに2001年10月には、これまでに培ったノウハウを結集した「習志野生鮮センター」を稼働。今後は“標準化”をキーワードに、更なるステップアップを目論む。

## マテハン不在の最新拠点

二〇〇一年一〇月、イトーヨーカ堂の生鮮分野における最新の一括物流拠点、「習志野生鮮センター」（千葉県習志野市）が稼働した。この施設は船橋市にあった生鮮センターの狭隘化を受けて新設したもので、ヨーカ堂にとってはこれまでの集大成ともいえる拠点だ。商品在庫を持たない通過型センターとして機能しており、取引先から搬入される生鮮三品（精肉、鮮魚、農産物）や日配品を、センターで八種類のカテゴリに仕分けて店舗に納品している。

ヨーカ堂が全国に展開している一八〇店舗のうち、習志野センターは首都圏の四三店舗をカバーしている。さらにグループの食品スーパーであるヨークマートや、ヨーカ堂の店舗内でテナント展開しているレストランやファーストフード店への食材供給も担う。センターの商品通過額は年間約五〇〇億円（店着原価ベース）。同社が全国七カ所で運営している生鮮品の一括物流センターのなかでも最大の施設である。

## 平屋建ての習

志野センターにはワンフロアだけで約六六〇〇平方メートルという広い仕分けスペースがある。仕分けス



「ソーターなど要らない」とイトーヨーカ堂の小俣博史生鮮センター総括マネジャー

2001年10月に稼働した「習志野生鮮センター」



1階建てで6600平方メートルの仕分けスペースを備えるセンター。習志野センターは、自動化機器は一切導入していない



ペース内は零と八の二温度帯で厳密に管理されており、鮮魚と精肉は約一六五〇平方メートルの零のエリアで、それ以外の惣菜や日配品、青果などは約四九五〇平方メートルの八のエリアで仕分け作業を行っている。特筆すべきは、ソーターやコンベヤといった自動化機器を一切、導入していない点だろう。施設内で目につくマテハン機器といえ、膨大な数のカゴ車と、商品を入れるためのコンテナ、それに積み上げたコンテナの最下段に敷いて移動させるためのキャリーぐらい情報化機器も作業現場にはほとんど見当たらない。これだけシンプルな装備と人手で、年間五〇〇億円に上る膨大な商品を捌いている

のである。

習志野センターは、ヨーカ堂が全国七カ所に展開している生鮮の一括物流センターのなかでも最新の拠点である。「物件としても最新だし、当社が今後、生鮮物流の仕組みを高度化するうえでカギになる施設」と同社の小俣博史生鮮センター総括マネジャーも位置付けている。もっとも、この言葉の真意を理解するためには、同社が取り組んできた生鮮品の物流改革の経緯を振り返る必要があるだろう。

### 自前センターからの脱却

ヨーカ堂には、ライバルの小売りチェーンに先駆けて生鮮分野で一括物流に取り組んできた歴史がある。早くも八〇年代には、店舗での荷受け作業を軽減する狙いで、自前の一括物流センターを構築した。

このとき自前主義をとった理由は、センター運営の担い手が世の中に存在していなかったためだ。すでに大手の有力卸がしのぎを削っていたグロサリーの分野とは違い、当時の生鮮分野には、冷凍食品とかアイスクリームなど特定の分野を扱う中間流通業者しかいなかった。このためヨーカ堂は自らセンター運営に乗り出さざるを得ず、店舗への配送業者と直接契約を交わしながら、全国五センター体制で生鮮品の一括物流をまかなう体制を整えた。これはライバルの大手量販チェーンと比べると、早い時期の取り組みだった。

しかし、いったんは確立したかに見えた自

前物流の仕組みだったが、徐々に綻びが目立ち始めた。店舗数の拡大に応じて物流体制を強化しようにも自前センターが足かせになる。店舗の近くで作られている製品を、わざわざ遠方の自前センターに持つていかなければならない。そつした矛盾が表面化してきたのである。

そのため九〇年の初頭に、狭隘化した自前センターの更新を迫られると、ヨーカ堂は従来通り自前物流を貫くべきなのか、それともアウトソーシングに方針転換すべきなのかの決断を迫られることになった。結果としてアウトソーシングの道を選択したヨーカ堂は、九〇年代を通じて徐々にアウトソーシングへの移行を進めることになる。

このとき、アウトソーシングで行くという決断を最終的に下したのは鈴木敏文社長だった。背景には、すでにアウトソーシングを本格化していたグループ企業のセブンイレブン・ジャパンでの成功体験があった。本業以外は専門業者に任せただ方が、コスト的にも品質的にも有利なはずという考え方である。

ほどなく鈴木社長の肝いりで社内には「生鮮改革プロジェクト」が発足した。当時、食品事業本部長だった杉伸一郎氏（現ヨークマート社長）がトップに座り、食品事業部のバイヤーだった小俣氏（現生鮮センター総括マネジャー）もプロジェクトリーダーとして加わった。物流センターの運営業務をアウトソーシングすることによって、日本中どこから商

店舗別仕分けを終えたカゴ車を納品車両に積み込む  
ドライバー



品を供給されても、ローコストで店舗に納品する仕組みを構築せよ、というのがプロジェクトに与えられた課題だった。

しかし、「今でこそアウトソーシングはごく普通のことだが、当時は違った。アウトソーシングを実施するためには、まずは社内の仕事を地ならししなければならなかった。一つの業務を整理し、社内でやらなくてもいい仕事を抽出して取引先をお願いしたりした。バイヤーの考え方も変えてもらう必要があったため、物流だけでなく生鮮の仕組みそのものを見直すことになった。結局、自分達のやっている業務を整理するだけで一年以上かかった」と小俣マネージャーは振り返る。

こうした作業と併行して、プロジェクトでは、将来の出店計画なども盛り込んで生鮮物流全体の拠点計画を練り上げた。全国では七

つの物流センターが必要で、首都圏については国道一六号線の外側に沿うように拠点を設置する。そういったランドデザインを、早くも九二年の時点で完成させていたのである。

### 三年間かけて外注効果を検証

ただし、ヨーカ堂としての計画は固まっても、外部にアウトソーシングの受け皿がないという状況は依然として変わっていなかった。考え方のものは一般化しつつあったが、相変わらず生鮮分野には、生鮮三品から日配品までを幅広く扱うことのできるアウトソーシングの担い手はいなかった。

そこでヨーカ堂は、従来から取引関係のあったニチレイに白羽の矢を立てた。「ニチレイさんの場合は、工場も倉庫も持っているし、関連会社には運送部門もある。必要なインフラはがすべて揃っていた」と小俣マネージャー。アウトソーシングの受け皿がないのであれば、実力のある事業者と組んで、自ら育ててしまおうという先進企業らしい選択だった。

当時、たまたまニチレイが千葉県船橋市に遊休施設を持っていたことも、両社にとって好都合だった。この施設をヨーカ堂が気に入ったことで話は一気に具体化した。物流コンベアを開くこともなく、ニチレイをパートナーに迎えて、全国構想の第一弾となる一括物流センターを構築することが決まった。そして両者は、事務所作りや構内レイアウトまで、全ての作業に一緒に取り組んだ。ヨーカ堂の

小俣マネージャーは「我々は自分達のやってきたことを教えるしかなかったし、これをニチレイさんも聞いてくれた」と述懐する。

こうして九三年には、千葉県の船橋市に、約二五〇〇平方メートルの仕分けスペースを持つ一括物流センターを稼働。自営センターをアウトソーシングに置き換えるという方針が初めて現実のものになった。これによりヨーカ堂の生鮮品物流の取り組みは、全国七カ所の物流ネットワークをアウトソーシングによって構築するという新しい段階に入ったのだが、同社は決して先を急ぐとはしなかった。ヨーカ堂が全国で二カ所目となる生鮮センターを埼玉県川越市に稼働するのは、三年後の九六年八月まで待つことになる。

この三年間を費やして、ヨーカ堂はアウトソーシングの仕組みが本当に機能するのかわかを徹底的に検証した。「我々にとっても、ニチレイさんにとっても初めて経験。本当に採算が合うのどうかを検証する必要があった。当社の担当者がトラックへの商品の積み込み作業に立ち会って、この商品は斜めにしたらダメだとか、汁が出る商品は上の段には置かないといったルールを一つ一つ決めていった。こうしたノウハウの蓄積に三年かかった」（小俣マネージャー）。

さらに意外なことには、ここまで密接なパートナーシップを築き上げながら、その後稼働した生鮮センターのうちニチレイが受託した物件は、二カ所目の川越センターだけで

しかなかった。九九年四月に札幌で七カ所目のセンターを稼働するまでに、ヨーカ堂が迎え入れたパートナーは、杉戸（スーパーレックス）、川崎（雪印アクセス）、厚木（湘南物流）、小牧（大池運送）、札幌（ヤマカ山加運輸）と、いずれもニチレイとは関係のない企業ばかりだった。

## 物流ノウハウの「ニチレイ化」

この点についてヨーカ堂の小俣マネジャーは、次のように説明する。「最初に組んだときからそのつもりだった。ニチレイさんは、我々と組んで蓄積したノウハウを使って低温物流事業で花を咲かせてくれればいい。いわばノウハウの「ニチレイ化」ですよ。逆に我々もニチレイさん以外のパートナーと組むことがあり得る。お互いに対等の関係でやりましょうというのが最初からの考え方だった」

この一見、無情とも思える方針が、パートナーのニチレイにとっても正解だったことは、その後の業績が立証した。ニチレイの小売り向け一括物流センター事業の二〇〇一年三月初期の売上高は一億五千万円。イオン、マイカル西友といった大手チェーンから軒並みセンター運営を受注している。かつてヨーカ堂の船橋センターの立ち上げに、ニチレイ側のメンバーとして携わった同社低温物流企画部の有里司グループリーダーも、ヨーカ堂さんとの取り組みが軌道に乗ってから、初めて生鮮分野での一括物流センターの運営を事業として

確立できた」と証言する。

ニチレイとの関係からも明らかのように、ヨーカ堂の物流管理の特徴は、アウトソーシングしながらも大元のノウハウはヨーカ堂自身が抑えている点にある。だからこそニチレイと一緒に蓄積したノウハウを、他の物流パートナーとの間で再現することができる。こうして複数のパートナーと組むことで、同じような仕組みを運営するなかでも競争原理を働かせたいという狙いがヨーカ堂にはある。

また、多様なパートナーを迎え入れることは、それぞれの視点を物流改善に活かしていく上でも効果があると小俣マネジャーは強調する。「パートナーの本業が」メーカー系や商社系、卸、物流業者などバラバラになったのは偶然だが、結果的にそれぞれの企業風土や強みを引き出すことができていく。毎週一回のミーティングを繰り返していくうちに、互いに刺激し合いながら小売り物流への対応力を磨き合っている」のだという。

一度は外部に流出したノウハウが、パートナーを通じてより高度化されて戻ってくる



「当面の目標は仕分け精度の向上」とニチレイ習志野物流サービスセンターの芝原潔マネジャー

いうケースもある。前述したように、ニチレイは、ヨーカ堂とともに蓄積したノウハウを元手に、生鮮分野での一括物流ビジネスを開花させた。当然、他の小売りチェーンとの取り組みでは、ヨーカ堂の取り組みとは異なる経験を積んでいる。こうしたノウハウが「ニチレイ化」という段階を経て、期せずしてヨーカ堂にフィードバックされることになった。まさにオープンなアウトソーシングによる効果といえるだろう。

## ベンダー仕分けの全廃

冒頭で紹介したヨーカ堂の習志野センターは、九三年に全国で初めて構築した生鮮品の一括物流拠点、船橋センターの代替施設としてニチレイが新設したものだ。それまでに運営してきた全国七センターで獲得したノウハウを結集した、もっとも完成度の高い拠点になっている。

習志野センターを新設するにあたって、ヨーカ堂は主に次の三点を改善した。カテゴリー仕分けの細分化、ベンダー仕分けを全廃してセンター内仕分けに全面移管、オペレーションの高度化である。仕分けカテゴリーについては、従来は五分類だったものを八分類（和デパート、洋デパート、水物、惣菜、鮮魚、精肉、野菜、果実）に拡大した。これを可能にしたのは、ニチレイが新たにヨーカ堂専用のセンターを構築し、十分な仕分けスペースを確保できたことが大きかった。

また、仕分け機能の強化は、従来は取引先ベンダーに依頼していた仕分け作業の廃止につながった。すでに現在、同センターでは、ベンダーによる事前仕分けは不要で、店舗別の仕分けは全てセンター側で行っている。しかも、そのための自動化機器は一切、導入していない。総量納品された商材を、あらかじめ店舗ごとに設置してあるカゴ車に「種まきピッキング」することによって膨大な仕分け作業をこなしている。

ソーターを導入しない理由は簡単だ。「グロスリーの分野と違って、生鮮品には商材を識別するための標準化されたコードがない。ソーターを導入しようとすればヨーカ堂のセンター独自のコードを添付せざるを得ず、そのためコストが発生してしまう。場合によっては取引先にコードを着けてもらうことにすらなりかねない。だから、かつてマテハン機器の導入を検討したときにも止めてしまった」のだという。

ソーターを使う代わりに、ヨーカ堂のセンターでは、取引先からの納品時間を徹底的にコントロールすることによって仕分け作業の高度化を実現した。「一度に大量に商品が入ってくるからソーターが必要になる。順々に入ってくる体制を作ればソーターなど要らない」と小俣マネジャーは強調する。

この体制を構築するため、ヨーカ堂の生鮮物流の運用を担う組織の中には、「既存センターを運営するチーム」と「情報MDCチーム」

がある。このうち情報MDCチームの担当者が、バイヤーや産地と協力しながら取引先ことの納品時間の調整などを手掛けている。

ヨーカ堂が構築するこうした仕組みを、現場レベルで支えているのが二チレイをはじめとする協力物流業者である。彼らは日常的にベンダーの納品時間を管理しており、納入業者に注意を促したり、目に余る場合にはヨーカ堂に報告して改善を依頼するといった業務を担っている。すべては仕分け作業の効率化のためである。

こうまでしてヨーカ堂がローコスト化にこだわるのは、同社が物流センターを社内でも正確にコストセンターと位置付けているからでもある。「基本的に当社は、取引先からいただいた物流費を、協力物流業者にお支払いしているだけ。ここでプラスが出るようだとプロフィット化したという話になるのだが、そういった部分は九〇年代の初めに生鮮改革を進めたときに全て見直した」（小俣マネジャー）

九二年に生鮮改革プロジェクトがスタートした当初から、「センターありきではダメ」というのがヨーカ堂の一貫したスタンスだった。センターを利用するかしないかは、あくまでも取引先の自由。仮に取引先の仕組みで納品した方がローコストなのであれば、「店舗への直納もやむを得ない」と考えている。実際、大阪のように店舗数の少ないエリアでは約二割は直納なのだという。直納を減らして、店舗の荷受け負担を軽減するためにはセンター

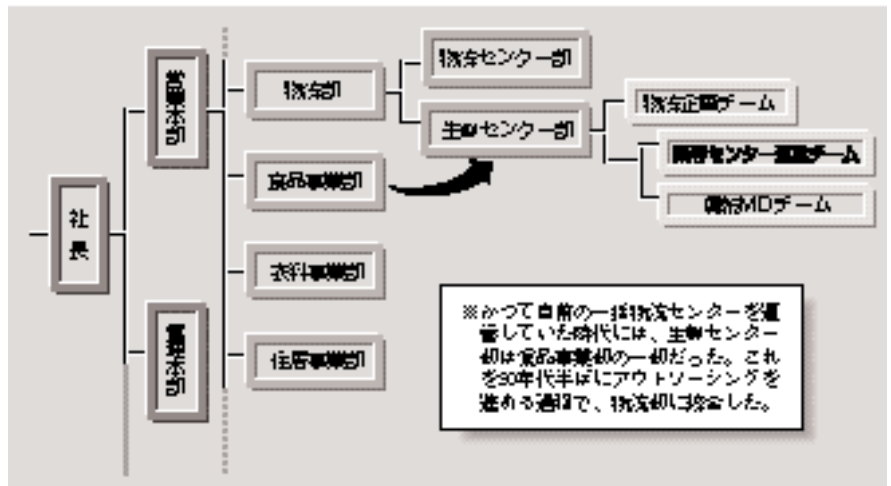
運営をローコスト化するしかない、というのがヨーカ堂の一括物流の根底にある考え方なのである。

## バーコード管理に着手

習志野センターでは、カテゴリー仕分けの細分化と、総量納品の実現によって、ヨーカ堂の店舗での荷受け負担を軽減できた。しかし、物流センターで商品通過額の一定パーセントを手数料として收受している物流パートナーにとっては、こうした取り組みは下手をすれば単なるコストアップ要因になりかねない。もちろん新たに発生するコストを織り込んだ上で手数料率は決めているものの、パートナー側の利益率を高めるためには、自らオペレーション効率を向上させるしかない。

そのため習志野センターでは、従来はヨーカ堂が時期尚早と考えていたハンディターミ

イトーヨーカ堂で生鮮物流を担う組織



# EXE SOCIETY

全世界500社以上に実績を持つベストプラクティスを導入する

あらゆる業界で求められているロジスティクス・システムのニーズに適應するエクシード・ソリューション

ロジスティクス・システムこそSCM成功の鍵に他ならない！  
 企業の収益向上、売上の拡大に  
 直接寄与する経営合理化ツール  
**Supply Chain Execution**

Visibility  
 Velocity  
 Value Add

バリューチェーンを構築する  
 3つのドライバー

ビジビリティ—可視性

ペロシティ—スピード

バリュー・アッド—付加価値

これら3つのVを提供することによって、顧客の価値を創出し、バリューチェーンを経営パフォーマンスの形で、高いROIを実現。

お問い合わせは

商品に関する詳しいお問い合わせ、資料請求はTEL047-382-38015  
 ビジネス開発部までお電話下さい、FAXで資料請求の場合は、会社名、住所、氏名、所属部署明記の上、047-382-38022ビジネス開発部  
 資料請求係宛までお申し込み下さい。

SCEのグローバルリーダー  
<http://www.exe.co.jp/>

取引先が使う納品コンテナの統一を進めている



ナルによる管理を、ニチレイの側から提案した。ニチレイ習志野物流サービスセンター（「ヨーカ堂の習志野センター」）の芝原潔マネジャーは、「当面の目標は仕分け精度の向上を図ること。今はまだソフトを作り込んでいる状況だが、将来的には作業員の生産性を管理するツールとしても活用したい」と意気込む。

ニチレイは、グループのサードパーティー・ロジスティクス企業「ロジスティクス・プランナー」での経験を通じて、情報技術を使った現場オペレーションの効率化には自信を持っている。すでに他の小売りチェーンの現場で実現してきたという実績もある。ヨーカ堂の小俣マネジャーとしても、こうした提案がパートナーの側から出てくるのは、アウトソーシングを進めた狙いの一つだったと高く評価している。

ただし、頑ななまでに自動化とIT化に背を向けてきたヨーカ堂にとって、今回の取り組みはあくまでもテストケースに過ぎない。「使った時にきちつとメリットが出るようでない」とは意味がない。例えば、オペレーターの人数を減らせるとか、機械化することでアルバイト化、パート化を進められるといった効果を本当に得られるのかを見極める必要がある。検証の結果、明らかな効果が認められなければ導入の本格化を見送る可能性もある。それよりもヨーカ堂は、もう少し大きな視

点で、「標準化」を進めようとしている。その一つが、取引先からの納品に使われているコンテナの統一である。従来はヨーカ堂独自のプラスチック・コンテナを使っていたのだが、これを現在、全面的にリースのコンテナに置き換えようとしている。ヨーカ堂には、こうした規格の統一が確実に業務の効率化につながるという読みがある。すでに取引先一〇〇社余りへの導入を終え、二〇〇二年四月までには大半のメーカーが新しいコンテナの利用を開始する予定だという。

さらに小俣マネジャーは、いま行政レベルで進められている生鮮分野での統一コードの導入議論の行方を注視している。仮に業界標準のコードが普及して、なおかつ標準化されたコンテナが幅広く採用されることになれば、オペレーションの情報化と自動化は一気に進む可能性が高い。そうなれば、「生鮮品の物流は、マテハンの有効利用というまったく新しい段階に入る」と小俣マネジャーはにらんでいる。

（岡山宏之）