

ホワイトペーパー：

物流拠点の統合・移転で「稼働停止」と「コスト超過」を防ぐ実践ガイド

発行日: 2026 年 6 月 発行元: シーオス株式会社

■この資料でわかること：

- ・拠点統合・移転で発生しやすい失敗要因と「習熟の罠」
- ・投資を 20%削減しながら工期を守る「ゾーニング設計」の考え方
- ・WBS・タクト計算を活用した実践的なプロジェクト管理手法

■このような方におすすめ：

- ・物流センターの統合・移転を検討している物流責任者・経営層の方
- ・自動化や設備投資を進めるべきか判断に悩んでいる方
- ・移転時の稼働停止や想定外コストを防ぎたいプロジェクト担当者の方

はじめに：物流センターの統合・移転は「引越し」ではない

物流センターの統合・移転は、単なる引っ越しではありません。業務プロセス・システム・人員配置・設備投資を同時に再設計する、大規模な経営プロジェクトです。近年、EC 市場の拡大・人材不足の深刻化・2024 年問題への対応・M&A 後の拠点再編など、物流体制の抜本的な見直しを迫られる企業が増えています。

しかし物流移転は、多くの企業にとって数年に一度あるかないかの“非日常業務”です。日々の現場運営では高い能力を持つ組織であっても、移転プロジェクトになると判断軸を失い、想定外の混乱に直面するケースが後を絶ちません。設備投資が当初の 1.5 倍超に膨らんだ、移転当日に作業が翌日に持ち越した、システム切替と現場オペレーションが噛み合わなかった——これらの多くは、事前の設計と検証が不十分だったことが根本原因です。

本ホワイトペーパーでは、シーオス株式会社がこれまでの物流センター移転・統合支援から得た実践的な知見をもとに、失敗を防ぐ 3 つのアプローチを解説します。

第 1 章 なぜ物流拠点の統合・移転は失敗するのか

1-1 「習熟の罠」：現場力が裏目に出るとき

物流センターの統合・移転が難しい最大の理由は、それが日常業務の延長線上に存在しないことです。通常の物流オペレーションでは、長年蓄積された知見と現場の阿吽の呼吸で問題を解決できます。しかし移転プロジェクトでは、その前提がまったく通用しません。

「どの設備をどの順番で搬入するか」「在庫移送と WMS の切替をどう連動させるか」「移転当日にトラブルが起きた場合、何を優先するか」——これらの判断には、通常業務とは異なる専門性が必要

です。むしろ日常業務に精通した組織ほど、非日常への判断基準が欠如しており、専門知識を持つベンダー主導のまま計画が進みがちです。これを「習熟の罠」と呼びます。

日常業務 vs 移転プロジェクト

- ・日常業務：蓄積された知見・阿吽の呼吸で対応できる定例業務
- ・移転プロジェクト：数年～十数年に一度のレアケース。経験値がほぼゼロ
- ・日常業務：ミスがあっても翌日リカバリー可能
- ・移転プロジェクト：移転当日の失敗は即「稼働停止」に直結する
- ・日常業務：ベンダーとは概ね対等な関係を維持できている
- ・移転プロジェクト：ベンダーとの圧倒的な経験値・知識の差が生まれる

1-2 多数の関係者による“部分最適”の積み上がり

移転プロジェクトには、物流部門・システム部門・建設・設備・マテハンベンダー・引越し業者など多種多様な専門家が同時並行で関与します。それぞれが自分の専門領域で“最適”な提案を行うため、放っておくと全体として非効率・過剰な投資になるリスクが高まります。誰かが「業務全体の設計」を主導しなければ、莫大なコストと時間を費やしながら、現場で使いにくい施設が完成するという事態を招きます。

1-3 物流センター立ち上げの全8フェーズ

物流センターの統合・移転は、「基本方針策定」から「安定稼働」まで大きく8つのフェーズで構成されます。本ホワイトペーパーでは、失敗リスクが特に高い★印の3フェーズを重点的に解説します。

Phase 01	基本方針策定 移転目的・KPI の設定、全体スケジュール方針の確定		
Phase 02	オペレーション・システム・レイアウト設計 業務フロー設計、WMS 要件定義、倉庫ゾーニング・動線設計 ★		
Phase 03	業者選定・発注	引越し・マテハン・設備業者の選定と契約	
Phase 04	移転詳細計画（WBS 策定）	全タスクの洗い出し、担当・期限・成果物の明確化 ★	
Phase 05	稼働検証（タクト算出）	搬送工程の数値検証、ボトルネック特定と対策 ★	
Phase 06	工事・環境整備	内装工事、空調・電気・ネットワーク整備	
Phase 07	移転実行・リハーサル 在庫移送、システム切替、リハーサルと本番移転		
Phase 08	安定稼働	KPI モニタリング、改善サイクルの確立	

第2章 「業務から設計する」ことで投資は最適化できる

2-1 設備・空調投資の落とし穴

物流センターへの設備投資は「とりあえず業者に見積もりを取る」ことから始まるケースが多くあります。しかし業者の提案は、あくまでもその業者が提供できる最大限のソリューションに基づいており、御社の業務実態に最適化されているとは限りません。

実際のプロジェクト事例では、「夏までに作業環境を改善したい」という要望に対し、一般的な倉庫レイアウトを前提に空調設計を進めた結果、倉庫全体（約 1,600m²超）が空調対象となって設備規模が巨大化し、翌夏まで工事が間に合わないうえ予算も大幅に超過する見込みとなりました。

2-2 “業務から逆算する”ゾーニング設計の実践

問題を打開したのは、業務設計の視点からレイアウトを根本的に見直すアプローチです。

着目したのは「誰が、どこで、どれだけの時間、作業しているか」という実態でした。一般的な倉庫レイアウトはトラックバース近くに入出庫作業エリアを置きますが、バースは扉の開閉が頻繁で空調効率が著しく低下します。

そこで「逆転の発想」で入出庫作業エリアを奥側に配置し、バースとの長い搬送動線は AMR（自律走行搬送ロボット）が担う設計に変更しました。人が長時間作業するエリアだけに空調を集中させることで、3つの成果を同時に実現しました。

「業務から設計する」ことで得られた3つの成果

- ・【投資削減】空調対象エリアを絞り、当初見積もりから約 20%のコスト削減を実現
- ・【納期遵守】設備規模の最適化により、翌夏の稼働に間に合うスケジュールを確保
- ・【省人化】AMR 導入による搬送工程の自動化で、長期的な人件費削減と採用難への対応が可能に

2-3 三位一体の知見が投資効果を最大化する

この事例が示す通り、物流センターへの投資を成功させるためには、「業務設計」「建設・建築」「設備・機器」という3つの領域の知見を統合して判断することが不可欠です。

これらが分断されると、各業者が部分最適の提案を積み上げ、過剰な投資や稼働遅延を招きます。誰かが業務全体を俯瞰し、3領域を横断的に統合する体制が、プロジェクトの起点に必要なのです。

第3章 WBS は「作ること」が目的ではない

3-1 WBS 運用の3つの落とし穴

物流センター移転では、ほぼすべての企業が WBS（Work Breakdown Structure）を作成します。しかし実態では次の3つの問題が頻出します。

- ・【落とし穴①】初版を作成した後、更新されないまま現場の実態と乖離していく
- ・【落とし穴②】進捗管理が特定の担当者の中にとどまり、上席者や関係部門が実態を把握できていない

- ・【落とし穴③】「作業を完了したか」は確認しているが、「何が成果物として出来上がっているか」の品質を確認していない

WBSの本質は、スケジュール表を作ることではありません。「リスクを潰し続けるための管理サイクルを構築すること」です。移転計画は日々の運営と同じく“実務”として捉え、継続的に更新・管理される必要があります。

3-2 WBS運用を成功させる3つのポイント

① 専任体制と適切な職能の配置

失敗事例の多くは、通常業務を抱えたまま移転担当を「兼務」する体制から始まります。移転プロジェクトの解像度は、担当者が「考える時間をどれだけ確保できているか」に比例します。兼務ではベンダーから提案された内容を検証せずに承認してしまうリスクが高まります。理想的には、業務設計・システム・物件（建築）の3領域を横断的に理解できる人材を専任で配置することが重要です。

② モノ・人・システムの分離管理

移転における最も多い“抜け漏れ”の原因は、性質の異なる3つのタスクが混在して管理されることです。「モノ（在庫移動・什器・マテハン）」「人（配置・教育・トレーニング）」「システム（WMS設定・基幹連携・切替テスト）」は、それぞれ必要な専門性と依存関係が異なります。これらをサブWBSとして独立させ、領域ごとに責任者を設けることが確実な実行につながります。あるプロジェクトでは全523行におよぶWBSを運用しましたが、一人の担当者が全体を把握することは物理的に困難であり、領域分離が必須でした。

③ 成果物ベースの上席者レビュー

優れたプロジェクト管理では、「作業を実施した」ではなく「定義通りの品質の成果物が完成している」を基準に進捗を判断します。週1回30分程度の「成果物チェック会」を設け、役員・監査役が横断的に成果物品質をジャッジする体制が有効です。業務フロー図（ToBe）・倉庫レイアウト・WMSテスト報告書・リハーサル実施報告書などが、実務で使える品質になっているかを確認することが重要です。

第4章 数値検証が「稼働停止」を防ぐ

4-1 “気合い”でカバーできない物理制約

物流移転の現場では、多くの問題が“人を増やす”“時間を延長する”という力技で解決されます。しかしエレベーターの積載容量・床の耐荷重・搬入口の幅といった“物理制約”は、いくら人員を投入しても変えられません。「たぶん大丈夫」という感覚的な判断で計画を進めることが、移転失敗の典型的なパターンです。

4-2 タクト算出による数値検証の実践

あるプロジェクトでは、新センター2階への什器搬送においてエレベーター（EV）の処理能力が唯一のボトルネックとなりました。引越し業者に算出を依頼したところ「EV待ち時間は庫内施設の問題なので計算できない」と回答。しかしここを明確にしなければ作業計画の確実性は担保できません。そこで標準作業タクトを自社で算出しました。

フローラックに加え、平棚（1.653h）・コンベア等（1.168h）・カーゴ（3.382h）を含めた全什器の合計所要時間は7.59時間（EV2基フル稼働＋垂直搬送機1基の同時作業前提）と算出されました。

4-3 数値が示した結論と対策

算出結果は明確でした。業者の当初プランのままでは当日の定時までに2階のセットアップが完了せず、二日がかかりになるリスクが数値として露呈したのです。この“数値という共通言語”を武器に業者との交渉の主導権を握り、前日搬入範囲の大幅拡大とEV2基の完全専有という対策を即座に実施できました。

「たぶん大丈夫」は最も危険な言葉です。秒単位のプロセス分解から導き出された数値によって、移転当日の確実性は飛躍的に高まります。

結びに代えて

物流拠点の統合・移転は、単なる設備導入プロジェクトではありません。業務から設計し、実務としてWBSを運用し、数値でリスクを検証する——この3つの視点を持つことで、移転プロジェクトの成功確率は大きく変わります。移転の真の成功は稼働開始日ではなく、その先の安定稼働・コスト改善・人材定着まで含めて初めて達成されます。

本ホワイトペーパーが、物流拠点改革を推進される皆様の一助となれば幸いです。

シーオス株式会社について

シーオスは、ロジスティクス分野に25年以上特化してきたソリューションカンパニーです。

「ロジスティクス」を単なる物の移動ではなく、企業価値に直結する重要領域と捉え事業を展開してまいりました。創業以来、ロジスティクス領域に特化した専門チームを擁し、現場理解と戦略立案の双方に強みを持つパートナーとして、製造・小売・ECなど数多くの企業様の課題解決に伴走しております。

戦略コンサルティングからシステム開発、WMS（倉庫管理システム）やTMS（輸配送管理システム）、最先端のAMR（自律型搬送ロボット）ソリューション、さらには現場業務の受託に至るまで、フルラインアップのサービスを提供しています。