イー・ロジットクラブ 会員限定 NEWS LETTER

ぶつりゅうばなし かわらばん

物流話 瓦版

2008年 12月号

物流放談 テーマ 企業方針の浸透方法について考える

■■■ 従業員満足は、企業方針の徹底と従業員相互の信頼によって育まれる ■■■

編集長 今回は、企業の方針を浸透させるための取り組みについて考えていきたいと思います。「ロジスティクス最前線」のコーナーでご紹介しましたミズ・バラエティーさんは、「情報セキュリティ」や「品質」のISO規格を企業の方針や共通の価値観として徹底させ、これを物流事業にも反映した形で高レベルな業務品質を確保している企業でした。しかし、なかなかISOの認証取得まで踏み込めない物流事業者さんも多いでしょうね。

角井 ISOの認証取得にまで及ばなくても、物流事業者においては取引先に対する業務上の使命は明確なわけですから、その使命をどのように表明し、仕事の意義を全社員に伝えるための機構をいかに整えていくかが大切な要素となるでしょう。下図に「企業方針を浸透していくための4つのポイント」としてまとめました。①まずは、経営者や管理者が、自社の業務実態を正確に把握すること。②その上で経営理念や方針を浸透させるための施策を練ります。③その施策は、管理者による日頃の的確な指導や教育によって全社員への徹底を図ります。④そして最後に、方針が業務に反映されているかどうかチェックしていきます。これら4つのポイントを繰り返し実践していくことが、企業方針を浸透していくための基本的な活動となります。

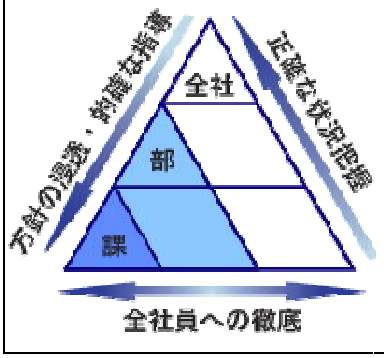
編集長 とくに3番目の「管理者による日頃の的確な指導や教育」は、管理者が現場で働く人たちに仕事の意義を伝えるうえで大切な活動ですが、ここでピッキングの精度ですとか、誤出荷率といったような難しい表現で業務品質の向上を求めることはNGだと思われます。この点についてはどうでしょうか。

角井 そのとおりです。いくら事細かに指導しても仕事の意義が伝わらなければ、結局は無駄に終わってしまいますから、より分かりやすく、なおかつポジティブな表現で指導していくことが大切です。たとえば、ピッキングミスに対し「こんなことではお客さまからクレームが入って困る」という注意の仕方は、ネガティブな指導方法です。これに対し、「ミスの無いピッキングで納品すればお客さまからとても喜ばれます」とポジティブな言い方で指導すべきでしょう。要は、会社に対するクレームよりも、作業者自ら実感できる喜びで表現してあげた方が効果的だということなのです。また、このピッキングのミスに関して、管理者側がとくに意識しなければならないことは、1つミスを出してしまうと、再度、作業者に意味のない仕事をしてもらわなければならなくなるという点です。それがどれだけ全体としての作業効率の低下を招くか、試算してみるといいでしょうね。

編集長 改めて企業方針を浸透させるための4つのポイントと三角形の図を見て思うことは、各項目を会社全体で繰り返し行うことも大切ですが、部、課、あるいは現場単位で取り組んでいくと、より一層大きな効果が期待できそうですね。企業として取り組むべき課題がひとつであっても、経営者、管理職、現場、それぞれの階層では、実際の行動や求められる成果は異なるはずですからね。

角井 それがチームビルディングなんですよ。チーム単位で具体的な改善テーマを設け、それに自発的に取り組んでいく活動により、自ずと企業方針を浸透させていくことができますから、これは確かに大きな成果が期待できますね。また、そこまでできなくても、朝礼を利用して企業方針に関連した体験談をリーダー自らが話したり、指名してお話してもらったりすることも効果的ですね。あるいは、一方通行になってしまいますが、ポスターや告知板、小冊子などを活用して伝える方法もあります。

編集長 大変ユニークな事例として、企業方針や業務改善の指針に対する標語を全従業員から募集して表彰する物流センターもありますね。金賞を受賞した「楽しみを みんなで詰めて 全国へ」や「出庫中 待つのは スキャンと緊張感」なんて、企業方針がよく伝わっている作品ですよね。是非、参考にしてみて下さい。



★企業方針を浸透していくための4つのポイント

①正確な状況把握
②企業理念や方針の浸透
③管理者による的確な指導・教育
④行動の徹底

従業員の皆さんから募集した標語を表彰する物流センターの事例です。
ちょっとした工夫で楽しみながら企業方針を意識してもらうことができます。

ロジスティクス最前線　第17回 株式会社ミズ・バラエティー

“販売促進”起点のCS物流 ～100万個以上ピッキングミスゼロ×2年間！～

今回ご紹介する株式会社ミズ・バラエティーは、食品、飲料、生活用品などに付属する販促キャンペーングッズの企画・制作会社です。いわば“おまけ”の商品企画をベースとし、クライアント企業の商品プロモーションを効果的に行うためには、販売促進に関連する様々なソリューションの提供が不可欠となります。“物流”もその一環であり、高品質な物流機能が、お客さま支援や販売促進のさらなる向上につながるシナジー効果を産み出しました。本来は物流を専門としない企業が、なぜ、高い物流精度を維持できるのでしょうか。販売促進会社としての哲学を物流業務の実際から浮き彫りにしていきたいと思います。

■*“販売促進”の視点に立った高品質物流*

大手の物流企業でさえ、10万分の1、1万分の1クラスのミス率を確保するために、業務改善マネジメントの導入や最先端のマテハンシステムを駆使するなど大変な努力を図っています。ミズ・バラエティーで扱う商品は、バーコードさえ添付されていないものが大半を占めています。それにもかかわらず、ミスゼロの物流品質を維持してきた要因としては、「販売促進事業」という新たなビジネスモデルを構築した同社の成り立ちから知ることができるでしょう。

同社はもともと、ポケットティッシュやボールペン、ライターなどに企業名を入れた販促用の雑貨を扱う卸会社でした。 現代表取締役社長の栗田佳幸氏が先代から会社を引き継いだ際、「従来のように販促品を卸すだけでは、コスト競争に巻き込まれ、会社の存続が危うくなる」という強い危機感を感じていました。その一方、幸いなことに取引先からは、「ミズ・バラエティーは、いつも商品の包装、梱包が非常に丁寧で感心する」という高い評価を得ていたのです。

そうした折、ある取引先から「あまりの忙しさで販促キャンペーンが思うようにできない」という事情を聞かされました。そこで栗田氏は、この言葉をヒントに、販促商品の企画からキャンペーンの推進、製造、発送、情報管理に至るまで、販売促進業務の一切を一括して請け負う新たなビジネスモデルを構築しました。

この事業での物流業務としては、キャンペーングッズの入出荷のみならず、メイン商品への貼り付けという「流通加工」を必要とし、同社が得意とする丁寧かつミスのない作業が大いに発揮されました。また、キャンペーンの実施にあたっては、ポスターやPOP、抽選ツール等の資材をアッセンブリして全国の小売店へ発送する業務が発生します。ここでは、季節や地域の変化に応じた商品供給にもフレキシブルに対応しなければなりません。

とくに店舗で展開される商品プロモーションは、メーカーのみならず店舗側の収益を左右するため、納品先店舗への発送ミスは、販売機会の損失を招いてしまいます。すなわち、メーカー、小売双方のマーチャンダイジングに関わる販売促進事業の物流においては、納品ミスや着荷遅延は絶対に許されません。そこで、発送ミスへの対策としては、店舗への着荷確認を原則とし、トラブルを未然に防止する納品体制を導入しました。さらに、人手に頼らざるをえないピッキングでは、マニュアルでもミスゼロを実現する独自の業務マネジメントを推進しています。

2年間ミスゼロの実績は、“物流”の先を読み取った“販売促進”に基づく経営哲学の証であり、そこには徹底したCS（お客さま満足）の思想が貫かれているものと見ることができます。

**㈱ミズ・バラエティー
第1ロジスティクス
（静岡県富士市今泉）**

㈱ミズ・バラエティーが企画・制作したいわゆる“キャンペーングッズ”の一例です。これらの商品は、いまや“おまけ”の領域を超え、プレミアの対象となるものまで現れています。

販促キャンペーン商品の発送から業務支援まで、各種クライアントの様々なニーズに対応した物流業務

●ビールの景品の流通加工

センターに入荷されたビールの販促キャンペーン商品。ケース売りのビールに景品を貼り付けるための流通加工を行い、小売店に向けて出荷します。

●化粧品店舗向け事務用品、備品の供給

百貨店の化粧品店舗内で使われる事務用品、備品の仕分け出荷を行います。ボールペンの換え芯1本から細かなオーダーにも対応します。

●全国の営業所への販促資材等の供給

大手企業の販売員が営業活動に使う販促資材、ノベルティグッズも全国各営業所からのオーダーに対応し適宜出荷するため、ミスは許されません。

■コンプライアンス経営に基づく物流事業

クライアント企業のマーケティングにまで踏み込んだ販売促進事業においては、物流業務からも様々な情報が得られます。その情報は、クライアント企業にとってきわめて重要なものであり、厳格な管理が要求されます。そのため、ミズ・バラエティーでは、徹底した情報管理の認証として、ISO27001 による「情報セキュリティマネジメントシステム」を取得しました（平成 15 年 11 月）。また、物流事業ではクライアント企業の商品を預かりますし、流通加工を伴うことから、メーカーと同等な商品の品質管理体制が要求される場合もあります。業界で初めて ISO9001 による「品質マネジメントシステム」の認証を取得（平成11年12月）していることも、同社の事業姿勢を示す取り組みといえるでしょう。

このようなコンプライアンス経営をはじめとし、ミズ・バラエティーが志向する物流事業のあり方は、大きく次の3点にまとめられます。

①法令順守：倉庫業法への適応と貨物利用運送事業への登録。さらには、クリーンルーム完備による化粧品・医薬部外品造業・保管積替え区分の許可申請。 **②情報管理**：ISO27001 の認証取得をはじめ、専任のＳＥおよびネットワーク管理者を社内に配置。 **③インフラの構築と万全の運営体制**：十分な作業スペースと出荷波動に応じたフレキシブルな人員体制。組織的な品質管理体制の構築。

■大手企業レベルの信頼と小回りの利く物流体制

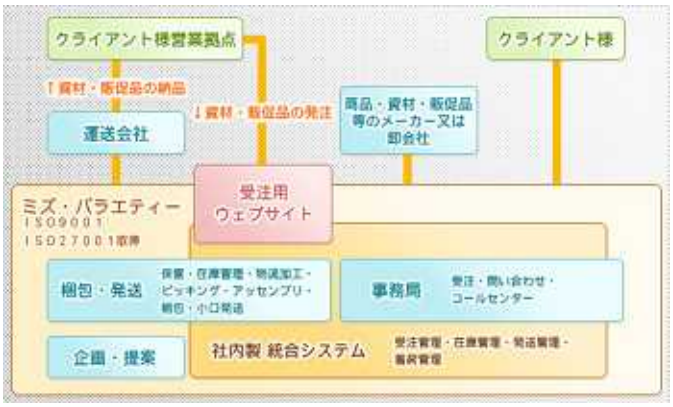
コンプライアンス経営に基づく徹底した管理体制が大きく評価され、大手流通店舗に向けた商品供給を獲得するに至りました。この業務は、あらかじめ予約販売された商品のピッキングや出荷業務であり、出荷ミスは大きなトラブルになる恐れがあること。取扱商品のほとんどはライフサイクルが短く、しかも、激しい出荷波動の中で動くこと。なおかつ、バーコードシステムが利用できないという不利な条件にあるため、その物流は困難を極めるものでした。

ミズ・バラエティーは、販売促進の物流で培った「現場力」を高めるマネジメント手法や、フレキシブルな人員運用のノウハウを駆使することにより、“年間 100 万個以上ピッキングミスゼロ×2 年間”を実現、維持することに成功しました。栗田社長は、「当社の物流は、従業員の皆さんの意識の高さに支えられています」と語りますが、「一人一人が幸せになること」という同社の企業理念が、物流現場に反映されているからこそ、一丸となった高品質の物流体制が実現されているものと見ることができます。

＊

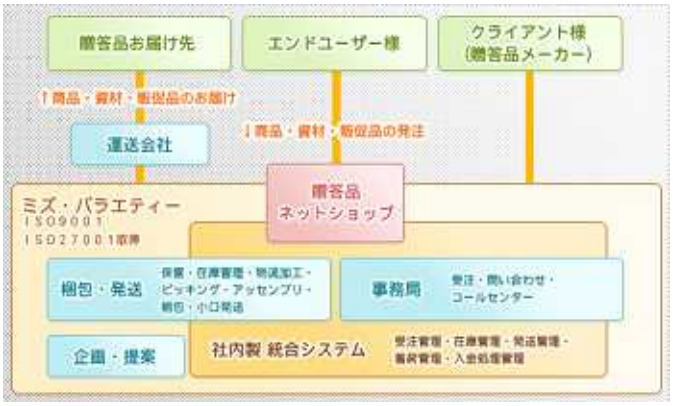
ミズ・バラエティーは、 販売促進や業務支援に対し、企画から物流まで総合的なソリューションの提供を強みとする企業です。 しかしながら、最近では販促グッズそのものの価値よりも、ポイントやマイレージの推進など、総合的に消費者を取り込むための販促施策にシフトしていること。また、販促資材の供給においても、クライアント企業の営業活動や社内管理に直結したデータマイニングの取り組みが求められています。 このような傾向から、実際の消費動向や物流の実績から得られたリアルな情報をもとに、より効果的なサービスの提供を検討しています。 同社の販売促進を起点とした物流が、今後どのように進化・発展していくか大いに期待されます。

≪事例1：販売促進の物流ソリューション≫



●取引先の全国営業拠点に対する資材ならびに販促品の受注から納品、在庫管理までトータルにサポートします。

≪事例2：ネットショップの物流ソリューション≫



●ネットショップの開設から商品発送まで、通販業務に対するフルフィルメントサービスを展開します。

大手コンビニエンスストア向け商品の出荷…マニュアルでもミスゼロの理由

予約商品の出荷リストをもとにピッキングします。全国でおよそ数千店舗に対し、年間100万個の商品のピッキングを行います。店舗によって出荷量が大きく異なる点もこの物流の難しいところです。

最初に当日出荷分をトータルピッキング＆チェックし、次いで配送センター毎に、最後は店舗毎に同じ工程を繰り返します。チームワークによる3段回にもおよぶ付き合わせ作業がミスゼロ出荷のポイントです。

店舗別に仕分けられた商品を最後に読み合わせ・検品する様子。習熟度に合わせて人員を連携させるのではなく、誰がやってもミスが起こらないことを前提とした作業手法が実施されています。

連載：物流改善マネジメントのすすめ　第17回 返品や商品移動の処理をルール化する

このコーナーでは、物流センター運営におけるコスト削減、品質向上をテーマに、その基本的な考え方や手法についてわかりやすく解説していきます。

在庫差異の原因には、返品処理、商品の他倉庫への移動処理、営業の持ち出し処理などがあります。在庫差異をなくすには、これらの処理を完全にするルールづくりが必要です。

■返品作業をイレギュラー作業にしない

物流センターを案内してもらっていると、いろいろな光景を見ることができます。どのようなマテハンを使用しているか、人がどんな動きをしているか、流れ作業になっているか、商品が整然と棚に保管されているかなど…。

事務所や現場に入った瞬間に感じる空気や、作業している人の反応もそうです。きちんと挨拶しているか、他人に興味を示さず自分の仕事だけをこなして時間が経つことだけを考えているのか…。

どのような仕事にも、それをスムーズに処理するためのルールがあるものです。そこで働くすべての人がそのルールを遵守し、精細なマニュアルどおりに動いていれば、本章で取り上げているような棚卸の差異は、よほどのことがない限り発生しません。

さて、「返品」という作業工程は、全工程の中でどのように位置付ければよいのでしょうか。在庫が合わない物流センターでは、その処理をイレギュラーとして位置付け、作業の効率化を口実に、2日に1回、あるいは1週間に1回と、まとめて行っている実態が見受けられます。

なぜ、このようなサイクルで返品処理を行うのでしょうか。その理由としては、次の2つが考えられます。

①メーカーなどの荷主が処理の指示を出せないでいる

この場合は、返品処理の方法（たとえばA品・B品の区分）を荷主と綿密に打ち合わせ、両者の間にルールをつくる必要があります。荷主からの指示や回答を待ち続けていては、いつまで経っても返品処理は進みません。

②物流センターにルールがないか、あったとしても守られていない

この場合は、慢性化した返品に対する処理を後回しにするのが当然という認識を、その現場で働く従業員に常識化させているにすぎません。返品は立派な入庫作業として捉えるべきです。

■返品作業のフローづくりとルール化を徹底しよう！

返品作業が在庫差異につながる原因は、返送品が到着した時にB品在庫にしていた商品が良品として棚戻しされた際に、システム上処理されないまま放置されているケース。その逆で、システム処理は行ったが、棚に戻されないケース。もしくは、返送品を現場が良品と思い込み、棚に入れてしまいシステム処理されないままになっているなど、返品入力で出力した帳票と現物を一緒に棚入れしないことが大きな原因です。これらを改善するためには、返品フロー（ルール）を厳格かつ詳細に定めることが求められます。フローの作成ポイントは、次のようにまとめられます。

- **返送品受付時：現物と伝票のチェック、伝票がない時の処理方法**
- **返送品の分別：良品と不良品で、良品の即時処理**
- **不良品の処理：即時処理できるものと一定期間を要するもの**
- **区別期間の必要：一時保管場所の設定とその表示方法**
- **必要な帳票：返送品を動かす時に出力する帳票と利用の方法**
- **処理の判断：返送品を動かすための判断を誰がどのようにするか**

これら6点を押さえて、フローを作成してみましょう。

返品処理以外でも、他倉庫からの移動では自社便を使うこともあって、同じ社員同士だと、チェックはかなり甘くなります。ということは、数量が合っていると思い込んで処理したり、信用しすぎるあまりノーチェックで入庫入力したり、ドライバーに棚入れしてもらったりする場合があります。たとえ身内同士でも、フローに沿って作業することが大切です。

- **自社便の入庫でも、他社同様のチェック体制やルールで行う**
- **棚入れは倉庫担当が必ず行う**

せっかくルールを設けても、ほんの些細なことが守られていないばかりに、棚卸時の在庫差異を生じさせてしまうこともあります。

●毎日、多種多様な商品が返品される物流センターでは、正確な返品処理のためのシステムが活用されています。

●返品商品を再度入庫し出荷向け商品とせず、従業員に低価格で販売する物流センターもあります。

物流話 瓦版　編集・発行／株式会社イー・ロジット　発行人／角井亮一

e-LogiT.com

〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町1番地1-7 東陽ビル1F TEL. 03-5825-1720
〒541-0051 大阪市中央区備後町1－4－8第一生命大織会館ビル TEL. 06-4705-2030
URL http://www.e-logit.com/