WEEKLY WEEKLY WEEKLY WEEKLY WEEKLY WEEKLY WEEKLY WEEKLY WEEKLY W

エコヒルズの

ＩＳＯで克つ

認証取得して本当に儲かった？

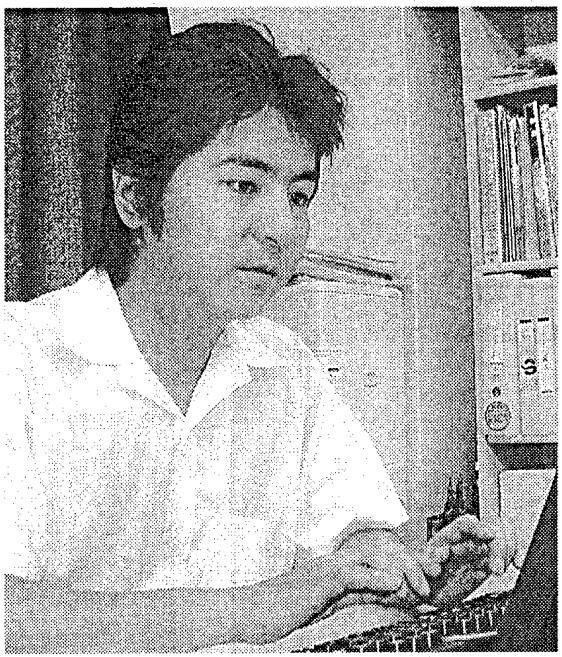
ＩＳＯ９００１を取得すれば品質がよくなり、顧客満足が向上すると期待する事業所は多い。しかし、多額の審査費用やコンサルティング費用を支払い、相変わらず顧客クレームや配達上のトラブルが後を絶たないと嘆いている経営者もおられるのではなかろうか。

さらに、９００１または１４００１を取得された企業の経営者にお尋ねしたい。「新規や既存の荷主からの荷物量が増えて売り上げが上がりましたか」「本当に儲かったと実感できますか」「ではいくら儲かったのですか」を明確にお答えいただける方は意外にも少ない。弊社は、主として、ＩＳＯ認証取得済みの企業に対し、本当に儲かる９００１、１４００１に変換するサービスを行っているので、心当たりのある社長様もまずはご安心いただきたい。

なぜ、期待したほどの効果がなかったのか。実は期待した効果そのものがあいまいであり、トラックを購入するときと同様に費用対効果が明確になっていないことが多い。そもそも、９００１と１４００１のどちらを認証取得するべきか、判断材料を提供したい。

【９００１の効果】現状の仕事を細かく見直す工程があり、主として社内の業務全般の無駄を取りコストダウンを図ることを目的とすると有効的である。帰り便で空気を運ぶ無駄、配車の手間の無駄、待ち時間の無駄、不在配達、長時間労働によるリスクなど、一般的には改善項目が山ほどある。

【１４００１の効果】荷主、地域及び協力会社などの利害関係者を含む包括的なマネジメントシステムとして活用すると有効である。紙、ゴミ、電気、燃費向上、排ガス規制のレベルの環境改善は当然として、荷主の環境負荷低減、新規顧客獲得、事務効率アップなど、これまで、改善テーマとして見逃していた細かいレベルから、新規荷主の開拓まで幅広く改善が可能。



次に顧客との関係に着目したい。荷主に対するＰＲ効果はどちらがあるだろうか。運送業界においては、まだまだ１４００１の認証取得件数が９００１より少なく、相対的にＰＲ効果がある。荷主からは「御社は環境もちゃんとやっているのですね」と驚かれることが多い。９００１の場合、顧客の品質の要求は注文した荷物を指定した時間場所に運んでくれるということであり、実は、次の要求は「品質が上がったのであれば安くして」となりかねない。

１４００１は、「御社の環境負荷を軽減し、コストダウンしますので、運賃を多少上げてください。」というようなこれまでにない切り口からの営業展開が可能となる。

どちらを認証取得するべきか迷ったときは、現状、どの程度、業務改善がされているか分析し、かなりのレベルで日々改善されているのであれば、９００１認証取得の必要はない。１４００１の認証取得をお勧めする。改善活動が活発な代表的な企業はトヨタ自動車であるが、トヨタは１４００１を認証取得しているが、９００１は取得していないことに着目されたい。いずれにしても費用対効果を見極めることが肝要だ。次回から９００１でどのような業務改善がされ、１４００１で新規荷主をどのようにして獲得するかなど、具体的な事例で説明したい。

株式会社エコヒルズ・ＩＳＯを認証取得して思ったよりも効果が上がっていないと感じるときはすぐご相談ください。

代表取締役　田宮嘉一・電話０３（３５６８）７３０１番
ホームページ http://www.ecohills.com

エコヒルズのISOで考う

「配達ロス」の調査

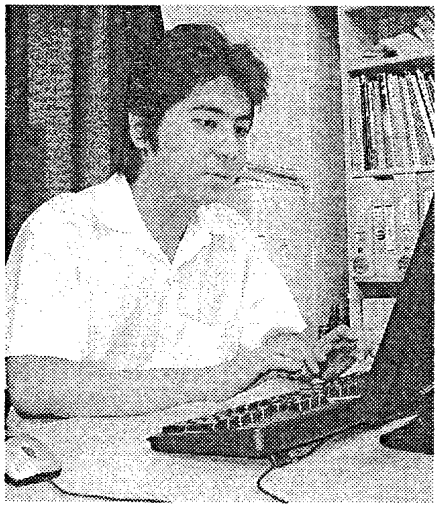
もう一度見直そう

大手の宅配センターでの業務改善事例

今回は宅配事業所のＩＳＯ９００１認証取得に伴い、配達業務の改善まで踏み込んだ事例を紹介したい。

宅配事業各社ともクール便やゴルフバック便などに見られるように、さまざまなサービス商品の開発努力によって、荷物取扱量を伸ばしてきたが、最近の長期不況により集荷量の低迷が続いているのが実態である。そのためシェア獲得競争に拍車がかかってきており、従来型の取扱量中心から、サービス品質中心の事業戦略への転換が、重要な経営課題となってきている。経営トップは全社が顧客満足の向上を主眼として、９００１を導入し、さまざまな取り組みの着手を考えていても、配達ドライバー（以下宅配マン）の業務実態の分析と改善課題の解決なくして、どうして顧客満足が実現するシステムができるのか。顧客満足と従業員満足は表裏一体ではないのか。筆者は素直にそのことを事業所の経営者とディスカッションした。今回はその宅配業務にスポットをあてて、どのような視点で改善すべきかその実態にせまってみたい。

従来、配達業務の大部分



が外部委託業者にまかせっきりで、宅配マンの業務分析など行ったこともないし、ましてやそのような改善をやるべきだと考えてみたこともないのが現状であった。いくら９００１で顧客満足を大上段に振りかざしてみても、顧客と直接接触する宅配マンの意識や行動に変化がなければ、魂のないマネジメントシステムとなることは自明の理である。

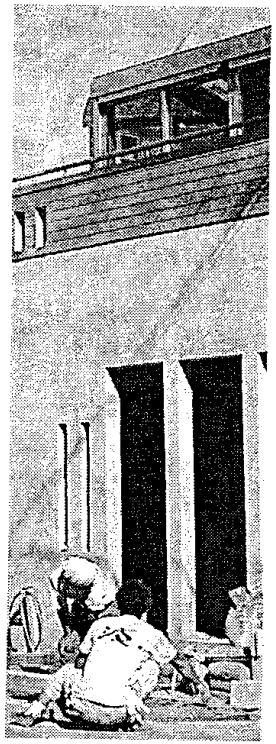
そこでコンサルタントと品質管理責任者が積極的に現場改善に取り組むことにした。この宅配マンの業務改善を怠れば、必ずや事業として顧客から見放されることは確実であると考えたからである。

現場の実態を分析することが改善の第一歩であることは多言をまたない。ましてやはじめて９００１認証取得にチャレンジしようとする企業は、現場の品質改善と一体化して推進しなければ、その効果はゼロであると警鐘を鳴らしたい。しかし、宅配マンの業務実態を把握することは意外とできていない。ただし漠然と分析しても何も得られない可能性がある。そこで「配達ロス」という基本的考え方で今一度現場を調査することをお勧めしたい。

ＩＳＯを認証取得して思ったよりも効果が上がっていないと感じるときはすぐご相談ください。

株式会社エコヒルズ
代表取締役・田宮嘉一
電話０３（３５６８）７３０１番
http://www.ecohills.com

との間
地に総
でマイ
る契約
者（Y）
ても契
ること、
には、
分につ
所有と
いた。
なYの
と、二
括下請
工事に
は特に
約はな



（写真と本文は関係ありません）

工期半ばでA建設が倒産。工事の進み具合は全体の三割程度だった。XはA建設から下請け代金について一切受けておらず、一方、Yは契約通りA建設に代金の一部一千九百五十万円をすでに支払っていた。その後、Yは改めてB工務店と契約してマイホームを完成させ、最終的に代金を支払って引き渡しを受け、所有権保存登記を済ました。しかし、これに異議を唱えたのがXである。

◇

一審は、自分にも所有権の一部があると主張するXに対して「主張する根拠なし」とXの所有権存在を否定。しかし、控訴審では逆転し、「B工務店が工事再開までの部分について、Xの所有権は認められるので、その部分の償金を支払う義務がある」と認定している。Yは上告。最高裁の第三小法廷は「一括下請けで請け負ったのだから、元請けの債務を履行する補助者的な立場にあるに過ぎず、元請け人と同様の権利を主張する立場にはない」との理由で、二審判決を破棄し、このように自判した。

この判決で、請負契約では建物の所有権を「注文主が原始取得する」と認定している。建築材料が元請けによって提供されたものであれば、当然に注文主に対して代金債権を請求できる。

もし建築材料が下請けの手で調達されたのであれば、元請けと下請けとの契約上の問題で、注文主と下請けとの債権債務にまで問題は及ばないと判断したのだ。

しかし一方、これでは下請け保護の理念に欠けるとの意見もあって、今後の判決で今回の判断がそのまま踏襲されるかどうかは別である。基本は注文者帰属の考えを残しながら、さらに下請けが不利な立場に放置されることのないような妥協的解決を目指す方向も予想される。

エコヒルズのISOで克つ

無効配達

品質ISOで最適モデルに

前回、配達ドライバー（以下宅配マン）の一日の業務を分析した事例を紹介した。最も多いのが配達で全体の六四％を占める。内訳をみると、①手渡しや指定場所配達などの「価値ある配達（有効配達）」三六％②不在持ち戻りロスや再訪ロス、配達ルートロスなどの「価値の無い配達（無効配達）」二八％になる。

宅配マンは毎日平均十四時間（五時間残業）勤務で、運転の疲労と緊張感の連続を強いられており、うち二八％（約二百四十分）もの時間をお金にならない仕事に振り向けなければならないわけである。また配達以外の準備一八％やデータ入力・事務処理七％も改善余地はある。

これらの時間が顧客のサービスに結び付けられれば、顧客満足は確実に向上するはずである。このような価値の無い業務を、どのような方向で改善すべきかを関係者が集まって検討し、様々な改善案のアイデア出しを行った。その関連図を図表に表す。

不在実績DB（データベース）化とは、配達先となる住宅や会社または商店を、過去の配達実績から不在時間帯やその要因などをDB化し、できるだけ在宅時間に訪問するようにすること。最適ルート・マップとは、移動距離を最短にするための運転ルートのモデル化を行い、毎日の伝票内容から幾つかの最適モデルを利用すること。配送指定システムとは、日頃不在がちな配達先は、顧客との相談により指定配達場所を設置することである。最後に軽トラックのIT化とは、モバイルを活用した情報活用を行い、効率的配達を目指していくものである。

このような改善活動をすべて一度に実行するのは無理があるが、少しずつ実行し、途中で忘れたり、面倒になって改善活動をやめてしまうことのないようにするためにISO9001を導入するのである。

具体的には、改善項目の全体像を品質方針に掲げ、具体的な改善項目を品質目標に設定する。その目標達成に向けて日々改善活動を行い、思い通りに成果が上がらなかったときは、不適合の原因を取り除き是正処置を行う。また、一人の宅配マンが改善を行い効果があったら、新しいルールとして、他の宅配マンも同じように取り組む。これらの活動の結果に対して、年一回は9001のしくみを見直す。

経営者は、日常的に財務、品質、労務、管理項目が非常に多く悩ましい。9001は効果的に導入されると、「まかせたから、ちゃんとやっといてくれ」と品質管理責任者に言えば、社長不在でも会社が問題なく経営される、ありがたいしくみであり、認証取得一年後、会社が儲かったと明確に実感できる。

株式会社エコヒルズ代表取締役・田宮嘉一
電話03（35668）7301番
http://www.ecohills.com

価値のない配達（配達ロスの改善）

- 不在持ち戻りロス →
  配達先が不在、やむを得ず
  配送センターに持ち戻る移動時間のムダ
- 再訪ロス →
  不在の配達先を再度訪問して手渡す。
  再訪のための移動時間のムダ。
- 配達ルートロス →
  間違ったルートの移動時間のムダ

・不在実績DB化　・配送指定システム
・最適ルートマップ　・軽トラックのIT化

エコヒルズのISO14001で克つ

荷主開拓と固定費削減

ISO14001の本質的なメリットは何か？

荷主開拓ができる

最大のメリットは大手企業と新規に取引ができること。運送業界ほど認証取得を営業に活用できる業界はない。認証取得済みの荷主に共通する悩みをご存知だろうか。

実は、物流の環境対策である。しかも、最も気にしているのは、二酸化炭素の排出量。新規営業では、「弊社に荷物をまかせていただければ、貴社の二酸化炭素排出量を削減できます」とPRして欲しい。荷主が困っているだけに少なくとも話は聞いてくれる。

絶大なる信頼性確保

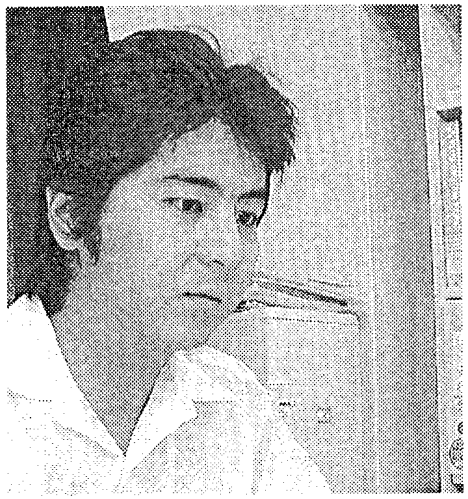
認証取得すると、荷主の評価は9001の比ではない。「環境の取り組みもされているのですね」と驚かれる。14001は、経営の健全性をストレートに評価される。財務状況の良くない会社は、良いサービスを提供できても、環境投資までできないからだ。

継続的改善による固定費削減

14001は業種転換などのドラスティックな改革ではなく、日常の地味な改善活動を定着させることを目的とすると非常に有効。「自分の活動の何が環境に悪いのか」という普段と異なる視点から仕事や日常の活動を分析するので、固定費削減になる改善項目や方法が見つかりやすい。また、環境改善を行うと必然的に業務改善につながることも多い。

しかも、紙、ゴミ、電気など細かいことから、社員の仕事の質まで幅広く管理及び改善できる汎用性の高いシステムである。一人ひとりの継続的改善が会社の体質としてしみつき、生産性が上がれば、ドライバーや事務職の人件費を下げることなく固定費を削減できる。

株式会社エコヒルズ
代表取締役　田宮嘉一
電話〇三（三五六八）七三〇一番。
アドレスは、http://www.ecohills.com



大貫健保の健康一口メモ

「内臓脂肪」

今回は、やる気と若さの敵といわれる「内臓脂肪」についてです。食べ過ぎ、飲み過ぎ、不規則生活に加え、運動不足が続いている方は、「内臓脂肪」になる傾向があります。全身がふっくらしている「洋ナシ型肥満」は「皮下脂肪型」で、お腹が出ている「リンゴ型肥満」が「内臓脂肪型」です。昔のズボンが入らない方や、ベルトサイズがアップしている方は注意が必要です。

「内臓脂肪」をそのまま放置していると、糖尿病、脳梗塞、心筋梗塞、高血圧、痛風、睡眠時無呼吸症候群（SAS）、高脂血症、脂肪肝、動脈硬化など、恐ろしい病気に繋がります。予防するためには自己管理が必要で、特効薬はありません。ウエストサイズをチェックし、一日三食、バランスを考えた食事を摂り、少なくとも一日おきの有酸素運動を。

エコヒルズのISOで克つ

荷主開拓

ISO14001認証取得の本質的な効果は、継続的改善による固定費削減と新規開拓による受注の確保。まず、最も重要なことは、環境改善の取り組みとして何を実行するかである。

運送業の永遠のテーマである配車、運行、積載効率の向上、燃費向上等を行っていただきたい。社長が従業員に対して細かく指示をする、教育を行うといった手間隙をかける代わりに、14001を導入すると考えましょう。

では、認証取得すれば新規荷主を開拓できるとはどういうことか。運送業の社長に話を聞くと、荷主が中国に行ってしまった。または、生産品目が変わり、荷物が急になくなったと嘆かれていることが多い。

しかし、いきなり工場が中国に移転したり、急に生産中止になったりすることはありえない。荷主について何も知らない。運送業界に限らず、当たり前のことであるが、顧客を知らずして、注文は取れない。

多くの取得済企業が環境対策の最後の砦として困っていることが、物流段階における二酸化炭素排出量削減である、ということをご存知だろうか。物流のプロである皆様は最も相談相手としてふさわしく、信頼獲得及び受注のチャンスである。

荷主の環境部に行けば、環境計画や悩みがわかるので、「トラック一台あたりの燃費は昨年度より五%向上し、また、運送効率が一〇%上がりましたので、二酸化炭素排出量は前年度対比六%削減することができました。ごいっしょに環境改善に取り組みましょう」とPRする。このように荷主に伝えることがポイントだ。

ISO認証取得は世間で言われるほど難しくなく、取り組み方によっては会社が驚くほど劇的に変わる。無理と思われている方、認証取得したが思ったよりも効果がないと感じる方、また、ISO取得で、荷主開拓をしてみたい方は一社に限りごいっしょに行います。ご相談ください。

株式会社エコヒルズ
代表取締役　田宮嘉一
電話〇三（三五六八）七三〇一番。
http://www.ecohills.com

九月六日に物流企業の環境問題を中心に経営サポートする団体、環境ビジネス総合研究所物流分科会を立ち上げました。ISOコンサルタント・物流コンサルタント・弁護士・行政書士・弁理士・社会保険労務士・そして企業の環境部の人達が中心になりサポートいたします。無料の情報メーリングリストや会員向けの無料相談会や勉強会も実施いたします。申し込みは、環境ビジネス総合研究所事務局まで。

電話〇三（三五〇五）〇四九〇番。http://www.ebri.jp　担当・那須久美

EKLYWEEKLYWEEKLYWEEKLYWEEKLYWEEKLYWEEKLYWEEKLYWE