

# 改善活動を組織に定着させる

包装改善は組織横断的な取り組みだ。専門部隊任せにはできない。その重要性を社内に啓蒙し、改善活動を組織に定着させるには、関係部署を巻き込むための組織作りと運営の工夫が必要だ。ロジスティクス担当者がそれをリードするべきだ。  
(LDC研究所 酒井路朗 所長)

## 専門部隊より横断組織を

包装改善を企業の一部門だけで推進することは難しい。開発、設計、営業、物流、海外現地法人など、企業の多部門が共通の土俵に立ち、コラボレーションすることが不可欠となる。デンシテイがその時の共通言語となる。

ただし、包装改善専門の「重い」組織は必要ない。筆者は考えている。それよりも組織横断的な委員会もしくは会議体を設置し、定期的、計画的に包装改善を進める仕組みを定着させていったほうが機能する。

もちろん、活動の中核となる部門は必要である。それはロジスティクス部や物流部、あるいは物流子会社の管理部でも良い。そこに「全社包装改善委員会」を招集する役割と権限を付与することである。そして関連組織すべてを委員会のメンバーに巻き込むことが重要である。

次頁の資料1は包装改善委員会を運営するに当たって必要になるツールの一つである。A4サイズで上半分が「計画書」、下半分が「結果報告書」となっている。改善対象・手段・参画部門などがチェック項目として網羅されているため、改善手段漏れや報告漏れを防いでくれる。

改善活動に先立ち、必ずこの計画書を委員会に提出し、改善終了後には結果を報告する。そして結果には、運賃の削減額を始めとする改善効果のほかに、工数減、材料費減、さらにはCO<sub>2</sub>削減量を記載する。委員会ではこれらの報告書を蓄積し、効果額を合計して経営トップに定期的に報告する。合わせて環境部門に報告を行うことも忘れてはならない。

このような計画書をキー・ドキュメントとして包装改善を進めることで、それまではお互いに交流のなかった事業部門間や部署間でノウハウの共有が進み、相乗的に取り組みが拡大していく。その結果、積み上げられた効果金額が、大きなインパクトをもって経営トップを突き動かしていくことになる。

包装改善委員会の活動が軌道に乗ったら、次はグローバル展開である。全世界の関連部門に活動の効果金額や経緯を流布して、水平展開を促すことになる。ロジスティクス先進企業では、他のロジスティクス関連会議に相乗りするかたちで年一〜二回の頻度で包装改善の報告会議を設け、優秀事例を表彰している例がある。このような国際会議には、センター長はもちろん意欲的な現場従業員を同行して成果を発表させることを推奨する。海外研修等の機会が少ない部署だけに良い刺激になるはずである。

包装改善の最も大きな課題は「サプライチェーン全体最適の思想」である。内装を最低限の強度にして低コストを実現しても、次工程の物流センターにおける外装でそれ以上のコストが発生すれば意味がない。またFOB契約あるいはFCA契約の国際取引においては、包装改善によって運賃を削減しても、自社の物流費は下がらない。しかし、得意先の輸入運賃が下がれば、製品を購入するトータルコストが減り、実質的な価格競争力が増す。得意先の利益は拡大し、より多くの購買を期待できる。廃棄物の減量で環境にも好影響が出る。グローバルに拡大したサプライチェーン全体を視野においた全体最適の思想に基づくマネジメントが求められる。

資料1

## 包装改善計画書

全社包装改善委員会受付2012年01月15日

管理No. 12-005

改善対象名	Abcde
対象	<input type="checkbox"/> 個装 <input checked="" type="checkbox"/> 内装 <input checked="" type="checkbox"/> 外装 <input type="checkbox"/> 材質 <input checked="" type="checkbox"/> 緩衝材 <input checked="" type="checkbox"/> 工数 <input type="checkbox"/> 輸送 <input type="checkbox"/> 保管 <input type="checkbox"/> その他( )
手段	<input type="checkbox"/> 廃止 <input checked="" type="checkbox"/> 包装縮小 <input type="checkbox"/> 共通化 <input type="checkbox"/> 購入先変更 <input type="checkbox"/> 値引き <input checked="" type="checkbox"/> 製品設計変更 <input type="checkbox"/> モジュール化 <input type="checkbox"/> その他

記入日	2012 年01月10日
起案部署	
担当者	
事業分野	<input type="checkbox"/> Aカンパニー <input checked="" type="checkbox"/> Bカンパニー <input type="checkbox"/> Cカンパニー <input type="checkbox"/> その他

改善の概要
①内外装一体化 ②物流センターでの外装廃止 ⇒ 外装工数の削減 ③ベンダーでの段ボール強化+新コーナーパットの検討 ④海外航空輸送費の削減

参画部署

<input type="checkbox"/> 営業	<input type="checkbox"/> 開発	<input type="checkbox"/> 生産技術	<input checked="" type="checkbox"/> 包装設計
<input type="checkbox"/> 国内工場	<input checked="" type="checkbox"/> 海外工場	<input checked="" type="checkbox"/> 品質保証	
<input checked="" type="checkbox"/> 物流センター	<input checked="" type="checkbox"/> 国際物流	<input type="checkbox"/> その他	

実施予定	2012年 04月 初旬
削減効果 予測額	
投資予想額	
添付枚数	

課題
①コーナーパットの費用増 ②内装箱の費用増

## 包装改善結果報告書

受付2012年04月22日

結果	環境対応効果 ・CO <sub>2</sub> 減：15 t / 年
対象	<input type="checkbox"/> 個装 <input checked="" type="checkbox"/> 内装 <input checked="" type="checkbox"/> 外装 <input type="checkbox"/> 材質 <input checked="" type="checkbox"/> 緩衝材 <input checked="" type="checkbox"/> 工数 <input type="checkbox"/> 輸送 <input type="checkbox"/> 保管 <input type="checkbox"/> その他( )
手段	<input type="checkbox"/> 廃止 <input checked="" type="checkbox"/> 包装縮小 <input type="checkbox"/> 共通化 <input type="checkbox"/> 購入先変更 <input type="checkbox"/> 値引き <input checked="" type="checkbox"/> 製品設計変更 <input type="checkbox"/> モジュール化 <input type="checkbox"/> その他
応用可能性予測	

運賃削減額計算基礎データ(運賃削減額計算等で不明の点は、全社包装改善委員会に問合せください。)

包装サイズ	L (cm)	W (cm)	H (cm)	体積重量	実重量	Density	
改善前	120.0	90.0	100.0	180.0	100	1.800	(1) L/W/Hをは0.5Kg単位で切上げる。
包装サイズ	100.0	80.0	100.0	133.3	95	1.404	(2) 体積重量は自動計算される。
			差	46.7	5	22%	(3) 実重量は計測重量をそのまま記入。
							(4) Densityは自動計算される。

運賃外削減額	外装箱材質削減：500万円	削減金額 (単位：千円)
計算内容	包装工数削減額：350万円	8,500

輸出運賃削減額計算 \*重量差は上表「体積重量」差となる

輸出先都市名	出荷数 / 1年	運賃単価 / Kg	1pc当り 重量差*	削減金額(千円)
New York	3,000	300	46.7	42,000
Paris	2,000	400	46.7	37,333
Singapore	1,500	250	46.7	17,500
Beijin	1,200	200	46.7	11,200
				0
				0

運賃削減額 (年間千円)	108,033
運賃外削減 額(年間)	8,500
年間合計 削減額	116,533

発行	全社包装改善委員会 印
----	-------------