

# LOGI-BIZ

月刊 ロジスティクス・ビジネス

www.logi-biz.com

特集

## 物流クレーム



解説 苦情から始めるアスクール式SCM

第1部 その処理コストは通常納品の30倍に及ぶ

第2部 表計算ソフトで管理の仕組みを作る



第3部 現場で学んだ国際物流の事故対応

第4部 ケーススタディ

物流部主導で梱包方法を選択制に——カウネット

配達員に「観たこと聴いたことカード」——コープネット事業連合

ミス発生時の状況を再現して検証——TOTO

協力物流会社のノウハウを活かす——ワタミ手づくりマーチャンダイジング

パート目線で作業環境を整備する——R・K・トラック

専任部署を新設して1年でミス半減——JFE 物流

問題発生拠点をモデルセンターに変革——マルハニチロ物流



第5部 何が物流会社の明暗を分けるのか



KeyPerson

「3PL市場は再び成長軌道に乗った」

独DHLサプライチェーン ブルース・エドワーズ CEO

2013 JULY

Rhinos Publications, Inc.

7



# パート目線で作業環境を整備する ——R・K・トラック

ネット通販の出荷件数が急増するのをよそに、クレーム率を着実に改善している。庫内オペレーションを大きく変えたわけでも、マテハンを導入したわけでもない。現場作業員が気持ち良く働くことのできる環境を整えれば、生産性や作業精度は上がり、クレームは減る。物流は全て、働く“人”にかかっていると判断している。(石鍋 圭)

## 物流は、人が全て

R・K・トラック(以下、R・K)は「無印良品」を展開する良品計画の100%物流子会社だ。地盤とする新潟で「長岡調達センター」「新潟物流センター」「通販センター」を運営するほか、浦安、神戸、福岡にそれぞれ物流センターを構えている。扱う荷物はアパレル関連や雑貨がメインで、その物量は良品計画全体の約半分に当たる。

店舗販売用の商品は長岡調達センターから各地の物流センターに送られ、そこから周辺エリアの店舗に供給されている。一方、ネット通販で受注した商品に関しては、新潟の通販センターから出荷され、全国の消費者に直接届けられる。その配送はヤマト運輸一社に全面委託している。

ただし、家具を中心とする大物商品は各物流センターにあらかじめ在庫されている。これらの商品は「宅送品」と呼ばれ、店頭やネット通販で注文を受けた後、消費者の自宅に届けられる。配送はエリアごとに地域の物流企業に委託している。

消費者からの声は、良品計画のシステムやインフラを経由して伝えられる。R・Kの柴嶺哲社長は「良品計画は電話やメール、ネット、店舗など、あらゆるチャネルを利用して顧客とのコミュニケーションを図っている。その中で物流に関する内容が出てくれば、即座にR・Kとの間で共有される仕組みになっている」と説明する。

例えば消費者が良品計画の「お客様室」にメールで物流に関する意見やクレームを入れてきた場合、その内容は「声ナビ」というウェブ上のシステムに投稿され、物流を担当する良品計画の流通推進部やR・Kに通知メールがボタン形式で送信さ

れてくる。また店舗に電話でクレームが入った場合は「顧客視点シート」というシステムに内容が入力され、全ての

関係部署が閲覧・共有する体制が整えられている。

物流に関するクレーム内容は、商品の破損、数量違い、遅配、大物商品の搬入に伴う家屋破損など。近年、良品計画の「ネットストア事業」は順調に拡大しており、それに伴ってR・Kの通販関連の出荷件数も急増している。一年前の一日当たり出荷件数はピーク時で約六〇〇〇件だったが、現在は一万件を超えている。顧客と物流との接点が増えたため、クレームの件数自体は若干の増加傾向にある。

ただし、クレーム率は改善している。特にR・Kが直接管理する通販センター内の作業が原因で発生するクレーム率は、約五年前の「一〇万分の五」から、現在は「一〇万分の一」にまで落ちている(※ともに出荷ピース当たり)。当時から十分及第点を付けられる実績を挙げていたが、出荷件数が急増する中でその数字をさらに改善した。

柴嶺社長はその要因をこう説明する。「庫内オペレーションを大きく変えたわけでも、最新鋭の大規模マテハンを導入したわけでもない。当社がやり続けてきたことはただ一つ。現場で働く人と向き合い、彼らが働きやすい環境を整えること。気持ち良く仕事ができれば、生産性や作業精度が上がる。その結果、クレームも減る。物流は全て、働く“人”にかかっている」

もともとR・Kの庫内現場における人材管理には、



柴嶺哲社長



女性でも簡単に押せるカゴ車を導入



1人1人に個人用のヘルメットを用意

物流業界関係者の間でも定評がある。同業他社からは現場見学の申し込みや、柴嶺社長への講演依頼が絶えない。生産性や作業精度はもちろん、クレーム改善の鍵もここにあるという。

RKの現場の特徴の一つが、女性比率の高さだ。二〇〇人を越えるレギュラースタッフのうち、約九八%が女性。同社が扱う商材はアパレル用品や雑貨が多いため、質の高い検品や補修作業が欠かせない。作業者には注意深さや細やかさが求められるため、男性よりも女性の方が向いていると判断している。

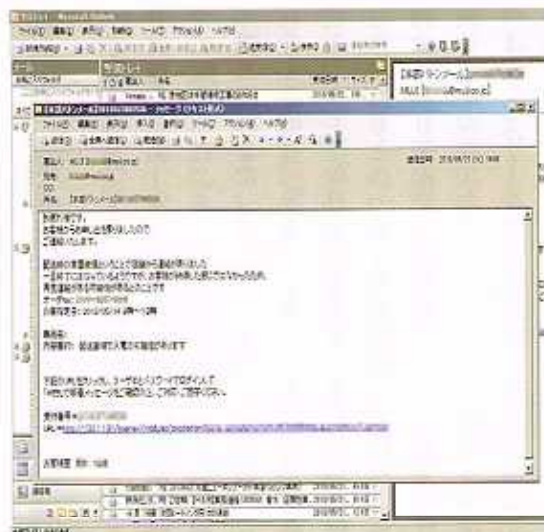
そのため、作業環境作りでも、女性目線”を特に重視している。例えば現場で使うカゴ車やピッキングカートでは、女性でも簡単に取り回しができるよう軽量化したものを採用している。またフォークリフト作業者には、一人一人に個人用のヘルメットを用意している。細やかな配慮が、女性パートに受けている。

パート自身からも声も広く集め、現場改善に役立っている。「ラベルの印字が小さくて見にくい」という意見があれば、システムの表示仕様を拡大変更して見やすくする。動線に無駄があるとい

う声があれば、検証をした上で修正を加える。そのほかにも問仕切りの導入や作業ラインの変更など、パート起点の細かな改善は日常茶飯事だ。「現場のボトルネックを一番良く分かっているのは現場で働くパート社員。その声の通りに改善すれば、ミスやクレームが減るのは道理」と柴嶺社長。

作業改善に対する意見だけでなく、環境に対する要望も受け付け、極力応じるように努めている。休憩室の増設やウォーターサーバーの設置、冷汗スカーフの配布など、これまでいくつもの要望がかなえられている。

こうした取り組みの結果、女性パートの定着率は〇六年の六八%から現在は九五%にまで上がっている。育児休業取得も積極的に推奨しているが、ほぼ全てのパートが現場に復帰するという。通常、物流現場は人の入れ替わりが激しいが、RKの現場では作業に慣れた人材が長く定着する。そのため高い作業精度を安定的に実現でき、クレームも抑えることができる。



本部からクレーム内容がバトンメールで送られて来る

## 配送クレームが今後の課題

庫内作業だけでなく、配送に起因するクレーム対策にも手を打ってきた。ネット通販商品の配送を委託しているヤマトに対しては、単に注意を促すだけでなく、RK自らヤマトの物流フローを調査し、破損や遅配が起きる原因の仮説を立て、それをぶつけることで具体的な改善策を引き出している。

ヤマトのドライバーの取り扱いや配送車への積み込み方に問題があると判断すれば、その手順や方法といったオペレーションにまで踏み込んで変更を求める。ヤマトはその要望を検討する一方、RK側に梱包方法の見直しなどを提案する。ヤマトが緩衝材を提供して実際の梱包に仕様する実証などもこれまでに行われている。

こうした施策が奏功し、一〇年度から一一年度にかけての配送クレームは「一〇万分の二四」から「一〇万分の五」へと大きく減少した。しかし、続く一二年度は「一〇万分の九」へと再び増加している。まだ完全な改善軌道に乗せ切れていないと言えない。

大物商品の配送に関しては、件数自体は少ないものの、クレーム率は三万分の一と高い。配送を委託している各物流企業とのさらなる連携・教育を深める必要があるという。

柴嶺社長は「今の取り組みの延長線上では、劇的にクレームを減らすことは難しい。配送会社との取り組みは継続する一方で、今後は梱包をさらに強化するなど当社としての新たな施策も必要だ。クレームがゼロになるまで満足することはない」と意気込みを語る。