

業務の標準化と情報の共有化に ISO を活用

イオントップバリュ 株式会社

所在地：千葉県千葉市美浜区中瀬 1-4 イオンタワー Annex

設立年月：1979 年 1 月

トップマネジメント：代表取締役社長 柴田 英二

資本金：5 億 7,225 万円

売上高：-

対象人員：395 名

主要業務：プライベートブランド商品の企画、開発、販売促進

適用規格：ISO 9001（2016 年 7 月認証取得）

U R L：<https://www.aeon.info/company/group/function/0088.html>

<企業の概要>

イオントップバリュ 株式会社は、イオングループの企業理念「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」のもと、イオングループ企業約 300 社の中でプライベートブランド商品作りを担う。「お客さまの声をカタチに」するため、お客さまの声を商品カルテとして品質向上と商品づくりに生かし、お客さまが安心してご利用いただけるよう、「トップバリュ」商品の企画や開発、販売促進を行う。

「トップバリュ」商品は食料品をはじめ、衣料品、住居余暇商品、生活家電に至るまで、幅広い商品を展開している。

<ISO と企業成長（導入時）>

標準化の推進と情報の共有化

従来、開発段階において担当者それぞれの力量に頼って業務が遂行されている部分が多々あった。プライベートブランドとして年間 6,000 点以上の商品を扱っている中で、ともすれば無秩序になってしまうことを避けるためにも、業務の標準化、情報の共有化等の必要性があり、その解決策としてマネジメントシステムを活用するというアイデアは、元々あった。

直接のきっかけは、海外でのビジネス展開であった。ISO 9001 を認証取得していると、プライベートブランドである「トップバリュ」商品の輸出がスムーズになるとの認識があり、潜在的な業務の標準化の必要性に加えて、海外での ISO 9001 の必要性が背中を押しした形となり、取得を決定するに至った。

大企業であるが故の複雑さ

導入に際しては、コンサルティングを利用した。初動段階での社員の ISO マネジメント

システムへ対するとつき難さといったようなハードルを下げ、理解が早くなるという点で非常にメリットがあったと感じている。

イオングループは、持ち株会社であるイオン株式会社の傘下に約 300 社のグループ企業が存在するため、プライベートブランドの開発段階においてグループ企業間を跨ぐ業務が多くある。業務を標準化していく段階で、このような複雑な環境下において適切な情報の共有化、業務フローを決定していくのは簡単なことではなかった。

認証取得に際しては、特にスピード感にこだわり、トップの協力は不可欠であった。認証取得の直接的なきっかけが海外輸出業務に関連していることから、トップ自らが月一回の朝礼の場等で、社員に対して ISO の認知度や認証取得の重要性の認識を向上させるために進捗状況の報告を実施した。この取組みが事務局の後押しとなり、おおいに役立った。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

付帯的な有効性

ISO マネジメントシステムの導入目的は前述の通り、内部要因としては業務標準化の推進、情報の共有化であり、外部要因としては海外ビジネスにおける輸出業務の面でのメリットを享受することであった。それ以外にも、実際に運用を開始してからの付帯的なメリットがいくつか挙げられる。営利企業であるが故に、普段の企業活動は売上重視になりがちであるが、内部監査等の活動を通じて品質管理に意識を向けて一定の時間が取れることは、QMS 導入の大きなメリットの一つである。

業務標準化を推進することにより、今まで商品開発担当者が意識していなかった PDCA サイクルの考え方の理解度が深まり、それぞれのプロセスの関連性が明確になった。それにより元々リスク意識の高い社風であったが、よりリスクに対して標準化されたプロセスを実現できるようになった。PDCA のプロセスの考え方が浸透することにより、これまでは各個人が課題だと漠然と考えていたことが、組織の課題として明確化されるようになったことも大きなメリットの一つである。

内部監査を実施することで他部署のことは見る機会が増え、他部署のベストプラクティスを水平展開したいという自発的な声が上がってきていることも、付帯的な有効性の一つである。

管理者の立場からは、それまで個別の商品ごとに見ていたものを QMS という仕組みの中で、より俯瞰的に物事が見えるようになり、プロセスを全体的にとらえられるようになった。

< 認証機関の関わり >

第三者的立場からの指摘の有効性

認証機関には、第三者として客観的事実に基づく指摘を期待している。特に品質部門は、どちらかというブレーキをかける側なので、開発部門よりも立場的に弱い部分がある。品質部門が問題だと思っていることを第三者の審査員から客観的事実に基づいて指摘されるこ

とで、会社として改善する必要がある項目として認識されるようになり、大きな有効性を感じている。トップも同様の考えである。

標準化推進のための人材育成

ISO マネジメントシステムを実際に運用して、現段階ではいくつかの課題が見つかったので、継続的に改善が必要である。個人の力量に頼っている部分が多い固有の技術や知識を効果的に継承できるナレッジマネジメントを含む人材育成の仕組みを構築し、業務の標準化のさらなる推進をする必要がある。

認証範囲の拡大

経営トップも業務の標準化の推進と情報の共有化、リスクへの対応を含めて品質マネジメントシステムが有効であると認識している。

2016年7月にISO 9001:2015を認証取得した際の適用範囲は、食品関連のグロッサリー、フローズン、セルフデイリー、生鮮・デリカテッセン商品の設計開発、販売と製造の管理であった。2016年12月には、適用範囲を上記に加え、食品、衣料、服飾雑貨、靴、ヘルスケア、ビューティーケア、ペット用品、ノンフーズ、その他住居余暇商品の設計開発、販売と製造の管理に拡大し、認証取得したところである。今後も継続して業務の標準化と情報の共有化を推進し、お客様のニーズと期待に応えていきたい。

