

資源循環型社会の定着に向けて、 BTOスキームで業務の効率化と低コスト化を目指す



2005年1月に施行された「使用済自動車の再資源化等に関する法律」の実務運営を担う財団法人 自動車リサイクル促進センターでは、業務の効率化と低コスト化を実現するために、日本アイ・ピー・エム株式会社に自動車リサイクル料金の中古車輸出に伴う自動車リサイクル料金の返還業務を委託。

BTOスキームにより、委託元と委託先の両者が業務目的を共有した上で、効率的に業務を推進するとともに、従来型の業務委託では到達が困難だった高いお客様満足度を実現しています。

今回の取り組みの概要と、BTOの効果について、自動車リサイクル促進センターの関係者の方々にお話を伺いました。

Interview

Using a BTO scheme designed to raise business efficiencies and lower costs, for the establishment of a resource recycling society

The Japan Automobile Recycling Promotion Center (JARC) is responsible for the practical management of The End-of-Life Vehicle Recycling Law, which was enacted in January 2005. For the purpose of raising business efficiencies and lowering costs, JARC entrusted IBM Japan with the reimbursement of automobile recycling fees.

Based on the premise of both parties sharing a common business purpose, a BTO scheme was used to both efficiently promote business, and to achieve a high level of customer satisfaction, which had proved difficult to achieve with the previous outsourcing arrangement.

We spoke with people from JARC about the current initiatives and the effects of BTO.

自動車リサイクル法の施行とJARCの設立

社会や暮らしに利便性をもたらす自動車は、国内では約7,500万台が登録済みであり、加えて毎年約600万台が新規に登録されています。その一方で、年間約350万台という大量の自動車が使用済みとなり、廃棄されています。

使用済自動車は、解体業者や破砕業者により、中古部品や鉄くずなどの資源としてリサイクルされてきました。廃車される自動車は、総重量の80%以上がリサイクルに回されるといわれています。しかし、残りの20%を占めるシュレッダーダスト(自動車の解体/粉砕後に残る破砕くず)、フロン類、エアバッグ類はリサイクルが難しく、廃棄のための手間やコストが大きな問題となっていました。例えば、シュレッダーダストは重金属や有機溶剤などを含むため適切に埋め立てなければ環境汚染の原因となりますし、フロン類は正しく処理しないとオゾン層の破壊や地球温暖化を引き起こします。また、エアバッグ類を安全に処理するには専門技術者が必要です。そのため、不法投棄や不適正処理の原因ともなっていたのです。

そこで、この問題を解決するために「使用済自動車の再資源化等に関する法律」(以下、自動車リサイクル法)が2002年7月に成立。2005年1月から施行され、自動車メーカー・事業者などの関係者に使用済自動車の適切な回収・処理を義務付けるとともに、自動車

所有者にはそのための費用負担を義務付けました。

2000年11月に設立された財団法人自動車リサイクル促進センター(以下、JARC)は、この法律の実務運営を担う唯一の組織です。

法律の施行に伴って運用が始まった自動車リサイクルシステム(ここでいうシステムとは、仕組みそのもののこと)には、多くの関係者がかわかり(図1)、JARCは、すべての関係者の役割をそれぞれ支援する立場にあります。いわば自動車リサイクルの「お世話係」なのです。

JARCは、具体的には以下の三つの機能を持っています。

- ・自動車所有者の方々からお預かりした自動車リサイクル料金を管理する「資金管理法人」としての機能。
- ・使用済自動車の処理情報を一元的に管理する「情報管理センター」としての機能。
- ・小規模メーカー・輸入業者のためにリサイクルを代行したり、離島/不法投棄対策支援・協力を行う「指定再資源化機関」としての機能。

資金管理センターで自動車リサイクル料金を管理・運用

自動車リサイクルシステムでは、新車購入・車検・廃車引き取りのいずれかのタイミングで、自動車所有者が自動車リサイクル料金をJARCへ預託し、その自動車が使用済みになって廃棄されるまでJARCが管理することになっています。

この業務において「資金管理法人」の役割を果たすのが資金管理センターです(図2)。資金管理センターの担当でもある理事 中村 大和氏は、資金管理センターについて次のように語ります。

「自動車所有者の方々からお預かりした自動車リサイクル料金を、リサイクル費用として実際に使うまでの間、安全かつ確実に管理するための組織です。多額の資金を長期間にわたってお預かりすることになりますので、安全・確実な運用を行うとともに、費用を負担される自動車所有者の方々十分に信頼していただけるようにさまざまな取り組みを行っています。

特に資金管理の状況については、資金管理の公正

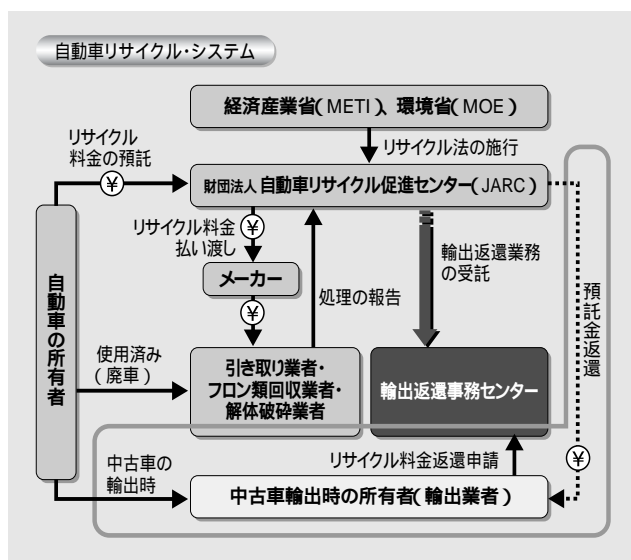


図1. 自動車リサイクルシステムの全体像



財団法人自動車リサイクル
促進センター
資金管理センター担当
理事
中村 大利氏
Mr. Hirotohi Nakamura
Director
Japan Automobile Recycling
Promotion Center

性や透明性を確保するとともに説明責任を果たせるように、年度監査に加え四半期ごとの会計監査・外部業務監査・内部監査を受け、さらに学識経験者や消費者の声を代表する方々で構成される『資金管理業務諮問委員会』に調査審議していただくと同時に、資金の運用状況や決算報告などについてはJARCのWebサイトなどで情報公開を進め、誰でも容易に知ることができるようになっています」

ただし、預託済みのすべての自動車が廃棄処理されるわけではありません。年間130万台を超える自動車が、中古車として海外に輸出されており、国内で廃棄処理されないため、自動車の所有者の方々から請

求があれば、自動車リサイクル料金を返還する必要があります(図1の枠で囲った部分)。そこで資金管理センターは中古車輸出に伴うリサイクル料金の返還に関して次の二つの業務について効率かつ低コストで実施するために、公募型指名競争入札により民間企業に委託することにしました(図3)。

・ 審査業務

自動車リサイクル料金の返還に当たり、法律に基づき自動車の所有者の方々から送られてきた書類の記載内容を確認・審査します。

・ 電話業務

自動車の所有者の方々から送られてきた種類に不備があった場合、不備内容を連絡します。また、手続きについて、電話での問い合わせに対応します。

年間130万台以上の輸出自動車の一台一台について、審査を行い、問い合わせにも対応することから、この業務にはかなりの負荷がかかることが想定されますし、専門的な知識も求められることとなります。

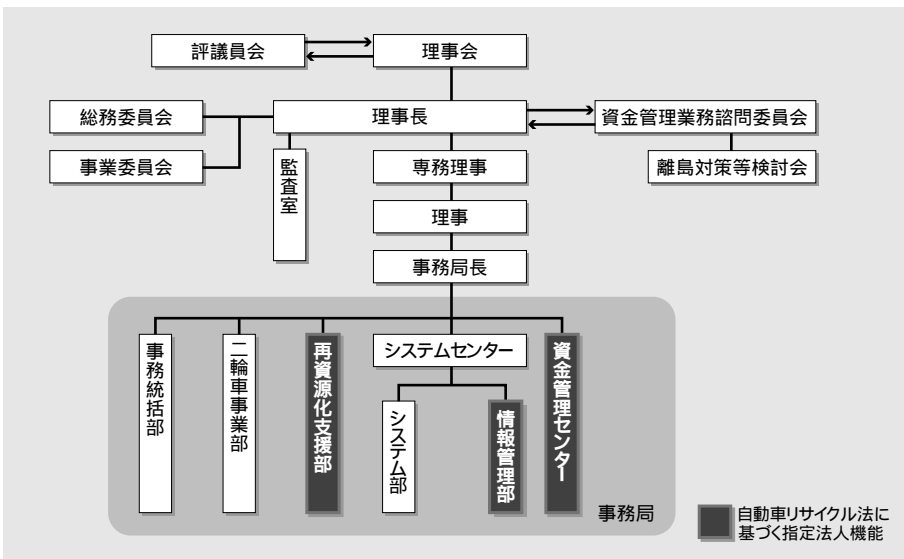


図2. JARCの組織図

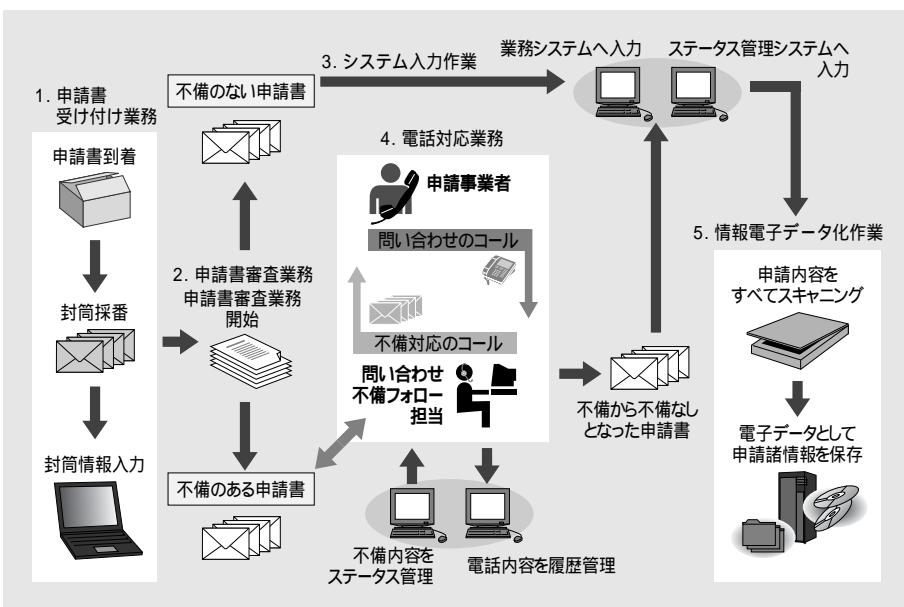


図3. 輸出時返還業務の概要

中古車輸出に伴う返還業務の委託先を、指名競争方式で公募

JARCでは中古車輸出に伴う自動車リサイクル料金の返還業務の委託先の一般公募に当たり、応募資格として次の三つの特定要件を示しました。

- ・ 過去5年以内に、輸出業務経験を有すること。
- ・ ユーザーからの問い合わせ対応および事務処理業務経験を有すること。
- ・ 業務上得た情報は機密情報としてその漏えい防止が行えること。

その結果、入札には貿易実務に実績を持つ事業者と、自動車リサイクルのためのIT(情報技術)システムの構築・運用にかかわったITベンダーがそれぞれ数社ずつ参加しました。

「今回の業務委託について、基本的な考え方は二つありました。一つはコスト・ミニマムです。JARCは自動車所有者の方々から資金をお預かりして運営する立場ですから、可能な限り低コストかつ効率的に業務を回していかなければなりません。もう一点、新しく成立した法律の運用ですから、業務内容や業務量についてははっきりと見えない部分があります。想定外の業務が発生することもあるでしょう。それらに柔軟に対応できることが必要です。この二つの観点から委託先を決めることにしたのです(中村氏)。

資金管理センター 業務グループ 係長として、資金管理に関する業務システムおよびITシステムの企画・運用を担当している橋本 龍一朗氏は、委託先の選定において次のような議論があったと振り返ります。「もちろんJARCとしても、輸出業界の実情や、中古車輸出に伴う自動車リサイクル料金の返還申請の際に必要な作業については、貿易実務について詳しく調査し、長い時間をかけて検討を行いました。その結果、貿易実務にはさまざまな関係者がかわかり、取引を行う相手国や品物などによって実務の取り回しが変わることが分かりました。自動車リサイクル法は新しい法律ということで、輸出業者の方々からの問い合わせは多岐にわたることも予想され、貿易実務に精通した上で、電話対応にも経験のある事業者をお願いしたいと考えました。加えて、この業務の場合

財団法人 自動車リサイクル
促進センター
資金管理センター
業務グループ
係長
橋本 龍一朗氏

Mr. Ryuichiro Hashimoto
Fund Management Center
Japan Automobile Recycling
Promotion Center



は『顧客満足度』という言葉はふさわしくありませんが、いわゆるCS(Customer Satisfaction)向上という観点で自動車リサイクル法の理解活動の促進にも意欲的に取り組んでもらえる事業者であることを期待しました」

輸出時返還業務を、日本IBMがBTOで受託

このような過程による業者選定の結果、日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)が委託先に決定しました。契約期間は5年間。2005年8月からBTO(Business Transformation Outsourcing)サービスとして提供することになったのです。

委託された業務内容は、中古車輸出に伴う自動車リサイクル料金の返還のために、自動車所有者とのコンタクト・ポイントとなる自動車リサイクルシステム輸出返還事務センター(以下、輸出返還事務センター)を構築・運営し、状況の変化にも柔軟に対応しながらサービスを提供することです。

日本IBMは、いわゆるITベンダーとしての印象が強いこともあり、JARC内では今回の業務委託についてはかなり議論があったようです。しかしながら、日本IBMが自社製品を輸出するためにロジスティック領域を専門とするグループ会社を持ち、輸出返還事務センターの構築・運用に当たっては、輸出業務についても十分なスキルを有する輸出業務のスペシャリストを配置してスタッフを指導できることが評価のポイント



財団法人自動車リサイクル
促進センター
資金管理センター
業務グループ
主任
安田 ゆかり氏

Ms. Yukari Yasuda
Fund Management Center
Japan Automobile Recycling
Promotion Center

となりました。また日本IBMは、自社のコンタクト・センターを長年運用してきたノウハウを持ち、それを生かした業務受託の実績があることも評価の対象となりました。

「貿易実務を熟知しているという点で、当初は輸出業者の方をお願いした方がいいかもしれないと思っていました。ただ、貿易実務やコンタクト・センターの運用に十分な経験があり、その次のステップで求められる業務効率や顧客満足度の向上についても日本IBMさんの実績に期待するものがありましたし、運用コストも含めて総合的な判断からお願いすることになりました（中村氏）。

中古車輸出に伴う自動車リサイクル料金の返還業務がスタート

こうして輸出返還事務センターが設立され、2005年8月からJARQ（東京・芝大門）オフィス内で、中古車輸出に伴う自動車リサイクル料金の返還業務がスタートしました。

業務開始時の混乱を抑え、スタッフの育成や、業務プロセスに基づく運用マニュアルの作成、教育メニューの作成など、JARC担当者と日本IBM側スタッフのフェース・ツー・フェースでのコミュニケーションによるスムーズな立ち上げを目的に、当初は東京でスタートさせ、業務が軌道に乗ったところで日本IBMのBTOセンターがある沖縄に移転することになりました。結果的に、

東京で2カ月間の運用後、沖縄への移転となりました。「マニュアルに基づく単なる教育というよりも、それぞれJARC側の担当者とディスカッションしながら実践で身に付けてもらったことが、早期のスタッフ育成につながったのではないかと考えています（橋本氏）。

資金管理センター 業務グループ 主任の安田 ゆかり氏は、スタート当初の輸出返還事務センターの様子を次のように振り返ります。

「わたしは、利用者の方々に向けて自動車リサイクルシステムについて理解促進を主に担当しています。自動車リサイクルシステムの立ち上げの段階では想定外の問題が発生し、利用者への理解活動が大変でした。輸出業者の方々からの問い合わせで『手数料が高い』『返還申請に手間が掛かりすぎる』『現場の話が通じない』といった要望を受ける一方で、激励を受けることもありました。このような状況の中で輸出返還事務センターのスタッフの方々には意欲的に書類審査のペースアップや不備率の低減に活動いただき、皆さんの努力には頭が下がります」

業務プロセス改善活動への取り組み

日本IBMは、中古車輸出に伴う自動車リサイクル料金の返還業務を単純な外部委託業務としてではなく、BTOサービスで受託したこともあり、業務目的をJARCと共有した上で、業務プロセスの改善についても積極的に提案し実行していきました。

例えば、電話を受ける際にも、単なるオペレーターとして事務的に処理するのではなく、JARCの代行者・代理人としての意識を持って、積極的に業務にかかわっていったのです。

輸出返還事務センターが、主に取り組んだ業務プロセスの改善活動は次の三つです。

《勉強会の開催》

輸出返還事務センターのスタッフのさらなるスキルアップを目指し、日本アイ・ビー・エム・グループ（以下、日本IBMグループ）で輸出を担当しているプロフェッショナルや、通関士を招き、輸出業務そのものや、自動車輸出と自動車リサイクル法とのかかわりについて

勉強会を定期的を開催しました。同時に、輸出関連のWebサイトや専門書を利用して、輸出に関する知識習得や情報収集にも努めました。

また、輸出業者の方からの問い合わせにスムーズに対応できるように、対応ガイドの見直しを図るとともに、輸出業者の方から問い合わせの多い内容や、今後増える

ことが予想される質問内容については、JARCや日本IBMグループの貿易実務の専門家と連携してFAQ (Frequently Asked Question :よくある質問)集を作成しました。

さらに、輸出業者の方との通話内容を日々モニタリングして、問い合わせ対応能力を向上させていきました。

こうした取り組みを継続することで、以前は「輸出業者の方のお話の内容が理解できない」「書類の見方が分からない」「多国語で作成された書類の判断に困る」というような状況に陥ることもあったスタッフも、貿易実務全般に対する理解度を高め、輸出業者の方と同じ視点で話せるだけでなく、さまざまな提案さえ行えるようになりました。

ちなみに2007年度のスキルアップ目標として、貿易実務検定試験に10名以上の合格者を出すことを掲げ、輸出返還事務センターが持っている能力・知識の度合いを公平・客観的に証明しようというチャレンジを行っています。

《パソコン申請促進活動》

自動車リサイクル料金の輸出時返還の申請方法には、手書きで申請書を作成する「一般申請」と、あらかじめ業者登録を行ってPCで出力する「パソコン申請」の2種類があります。

パソコン申請は、輸出返還事務センターの事務処理の手間が省けることから、手数料が一般申請に比べて低く抑えられています。手数料の差は数百円ですが、自動車一台ごとの申請手続きとなりますから、輸出業者の方にとっては手書きの手間が省ける上に、

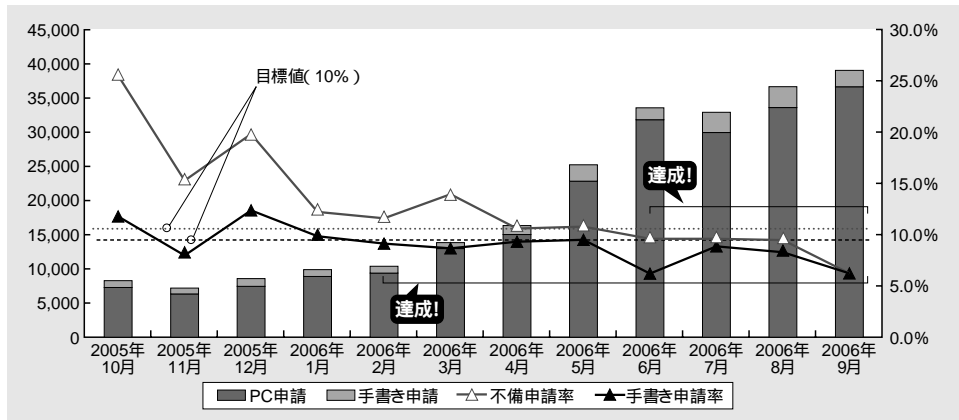


図4. 一般申請(手書き申請)と不備率の比率の推移

輸出台数によっては手数料の大きなコスト削減につながり、さらに申請状況の管理も容易になります。

こうしたパソコン申請によるメリットを輸出業者の方に積極的にお伝えすることで、一般申請(手書き申請)の比率を2006年2月からは10%以下に抑え(図4) 輸出返還事務センターの業務処理の効率化にも役立て今後の業務量増大に備えています。

《不備率低減活動》

自動車リサイクル料金の返還申請には「再資源化預託金等の取戻し申請書」と「輸出抹消仮登録証明書」「輸出予定届出証明書」「輸出許可通知書」「船荷証券」などの写しをそろえる必要があり、書類がそろっていなかったり、記載内容に不備があった場合は返還されません。

輸出業者の方にとって、申請書類の不備をなくすことによって受理されるまでの期間を短くできますし、輸出返還事務センターにとっても、不備対応の工数削減につながります。

そこで、必要となる申請書類に関するチラシを作成して配布したり、不備書類の返送の際に、不備項目/原因を詳しく記載した書面を添付することで不備率を低減させ、2006年6月からは10%以下を保っています(図4参照)。

こうした業務プロセスの改善活動のPDCA(Plan, Do, Check, Action)サイクルを回すことで、満足度の高い対応を実現しています(図5)。

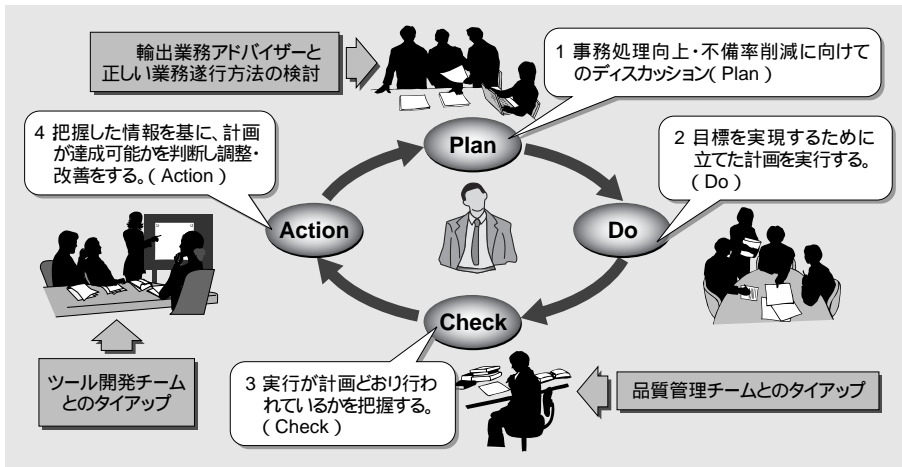


図5. 継続的な改善活動

ちJARCは業務報告を受け、JARCが指定する業務要件の範囲内であれば、基本的に運用プロセスそのものについてはお任せするというにしています。逆に言えば、受け身ではなく前向きに業務に取り組んでいただくことを期待してのことですが、日本IBMさんの業務プロセスの改善活動は、JARCの期待に大変よく応えていただいております。結果として業務の効率化だけでなく、輸出業者の方々の自動車リサイクル法に対する理解度も向上しているように思えます（橋本氏）。

現状分析による提案活動で、法令の改正に貢献

業務プロセス改善と提案活動の中でも特に大きな貢献となったのが、自動車リサイクル法で規定する必要書類と中古車輸出の商慣習で発生する書類との乖離により、必要書類をそろえられない場合の対応方法を法律に反映できるようになったことです。

当初、自動車リサイクル料金の返還には、中古自動車船積みされたことを証明するB/L(Bill of Lading : 船荷証券)の写しを添付するようになっていました。ところが、取引先国の商慣習や輸出の形態によっては、B/L以外の類似書類が発行されることがあり、輸出業者の方々がB/Lの写しを用意できるとは限りませんでした。この場合、B/Lに代わる書類の提示があっても書類の不備ということで自動車リサイクル料金は返還できませんでした。

輸出業者の方々にすれば、輸出の商慣習上で発生しない書類をそろえることはできませんし、輸出返還事務センターとしても、法律に基づいて運用を行わざるを得ない状況ですから、この問題に対する要望は増える一方でした。

そこで、日本IBMグループの輸出業務の専門家と連携して、輸出業界の商慣習について調査を行いその結果に基づいてJARCと共同で対応方法の検討を行うことで、2006年10月の自動車リサイクル法施行規則の改正に至ることができました。

「業務プロセスの改善に向けての取り組みは、日本IBMさんが自発的に提案されたものです。わたした

モチベーションを維持するために

IBMでは、お客様の満足度向上に向けて全社的にCS改善活動に取り組んでいますが、輸出返還事務センターのCS改善活動チームは、約800チームが参加した2006年度「日本IBMグループ改善活動発表会」で金賞を受賞しました。発表メンバーは、2007年5月のニューヨークにおける発表に向けて、英語の勉強に取り組んでいるところです。

また、自動車リサイクル・ロゴ使用の許可を得た上で、ロゴをプリントしたイベント・ブルゾンを作成するなど、チーム・メンバーが自動車リサイクルシステムにOne IBM、One Teamとしてかかわっている雰囲気を醸し出すといった工夫も行っています。



こうしたモチベーション維持やチーム意識の高い運営への取り組みは、スタッフ採用における高い人気や低い離職率にも寄与しています。

「常に自分たちのモチベーションを上げるための努力をしていることは、JARCから見てもよく分かります。社内研修も頻繁に開催されているようで、中身の濃い内容であることを聞いております。また、仕事にお

いても一辺倒ということでもありません。メールのやり取りでも、例えば沖縄のグルメ情報をひと言添えたりコミュニケーションに潤いを持たせる工夫をしながら楽しく仕事をする事でモチベーションを上げている状況については感心しています（安田氏）。

「約2カ月間に及ぶ東京における運用を経験してから沖縄に移ったわけですが、当初懸念されていた距離が離れることによるコミュニケーション不足は感じていません。相手の顔が見えない音声による電話会議などでは、意思疎通が取りづらいついていたわたしたちJARCの状況を即座に感知して、Webカメラなどを使ったテレビ電話システムの導入提案があるなど、対応については高く評価しています。その意味では、こういった提案も含め、コミュニケーションや作業効率の向上に役立つITシステムを活用したソリューションは日本IBMさんの特色でしょう。今後さらに期待したい部分でもあり、また法律の運用と利用者への理解促進についても、一緒に考えていければと思っています（橋本氏）。

ル法施行前の自動車リサイクル率は約80%でしたが、2015年までに95%にまで引き上げるという数値目標も挙げられています。

とはいえ、前途は多難です。自動車リサイクル料金の預託がさらに進むことから、2006年度は35万件程度の輸出時返還の申請台数は、2007年度は2.5倍ほどになると想定されます。一挙に件数が上がりますから、わたしたちJARCや輸出返還事務センターには、よりいっそうの業務の効率化が求められるでしょう。しかも、輸出時返還業務は輸出業者の方々からいただく手数料で運営されますから、コスト・ミニムもさらに追求していく必要があります。そのためには、今後も日本IBMさんの協力が必須だと考えています（中村氏）。

資源循環型社会の定着に向けて

自動車リサイクル法が施行されて約2年。法律そのものの認知度が上がり、資源の有効活用や環境保護といった資源循環型社会に向けての国民意識の高まりも追い風となって、自動車リサイクルシステムは定着しつつあるといえるでしょう。

実際、自動車リサイクルへの取り組みは、ジャパン・モデルとして国際的にも注目され、高い評価を得ています。地球環境を守り、次世代へ引き継いでいくために、自動車リサイクル活動のさらなる広がりが期待されています。

「環境省の調査では、全国の不法投棄・不法保管の自動車は、自動車リサイクル法の施行によって74%も減少しています。法の施行とともに、各都道府県が不法投棄・不法保管一掃のために努力した成果といえるでしょう。廃車処理施設が島内にはない離島では、以前は廃車が野積みされることが少なくありませんでしたが、自治体とJARCの協力により、廃車を本土に運んでの適正処理が進みつつあります。自動車リサイク