

資料 2

荷主及びトラック事業者の取組事例

～第2回中央協議会におけるカスミの取組から一部抜粋～



Supermarket
KASUMI
いいね！をよろこびに



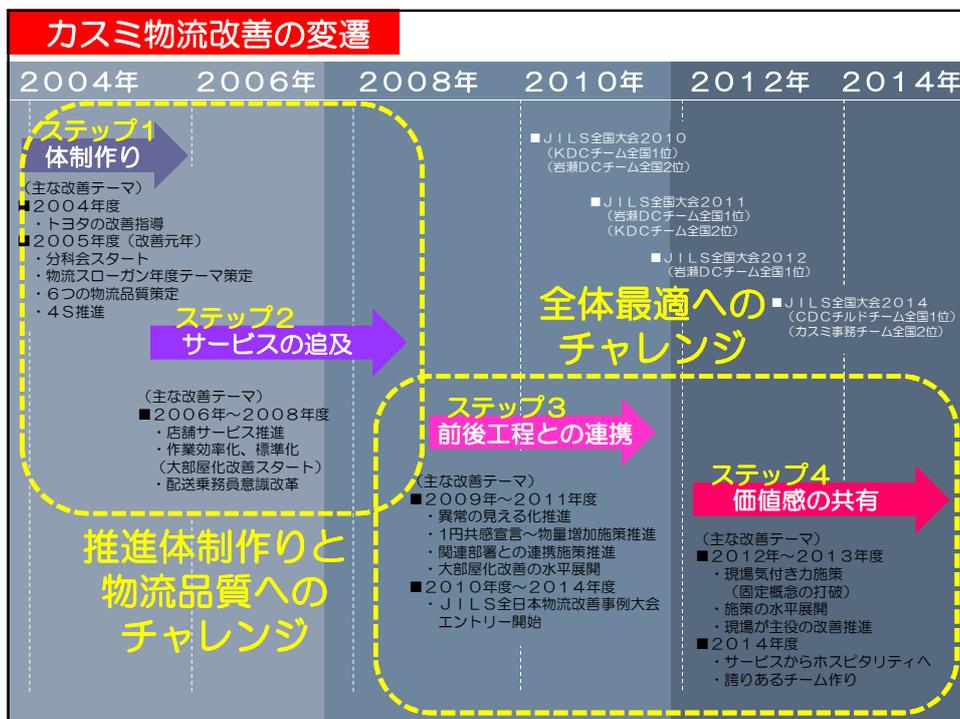
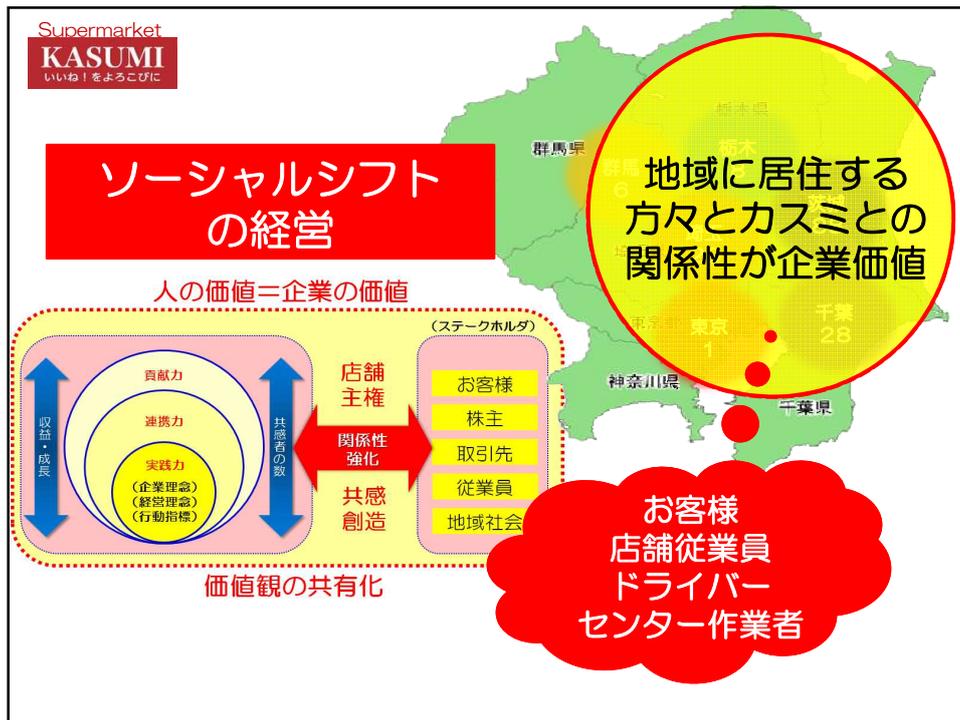
- ◇創業 1961年
- ◇店舗数 161店舗
- ◇資本金 144億28百万円(2014年2月末)
- ◇営業収益 2,502億58百万円(2015年2月期)
- ◇本社 茨城県つくば市
- ◇事業内容 食料品、家庭用品、衣料品等の小売販売を行うスーパーマーケット事業



業態紹介 共感創造店舗づくり
ライフスタイルに合わせ、より便利に快適に。

<p>3つの店舗フォーマット</p> <p>FOOD SQUARE 56店舗</p> <p>料理と食生活を提案する カラオケが楽しめる お洒落なインテリアが特徴的な ファミリー層に人気の店舗です。</p>	<p>Food Market KASUMI 77店舗</p> <p>新鮮な食品と食料品を 提供する店舗です。</p>	<p>Food off Xi-Ville 27店舗</p> <p>エリテイブ・ロープライスを 提供する店舗です。</p>	<p>ネットスーパー</p> <p>24時間いつでも お買い物ができる 便利なサービスです。</p>
--	---	---	---

スーパーマーケット
店舗数：165店舗



WIN・WINの改善例(1)
～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

改善前  **ドライバーの声**
『店舗での回収容器の積み方が乱雑で整理作業に時間が掛かる』

店舗



4t車の容器整理時間 & 降ろし待ち時間
1車輛 = 1時間以上の負担

センター
回収容器は、トラックから降ろされ配送乗務員によって仕分される。



休憩時間が取れない

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

容器の積み方

NO	①	②	③	④	⑤	⑥
大分類	チルド					
部門	—	3	9	パン	10	リッター
品群	統一(和日配)	統一(和日配)	ローズ・お楽ナス	ローズ・お楽ナス	乳製品	リッター
積替えが必要	統一(和日配)	統一(和日配)	ローズ・お楽ナス	ローズ・お楽ナス	乳製品	リッター
最適な積み方	台車単位	台車単位	品群混載	品群混載	品群混載	品群混載

NO	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
大分類	常温				
部門	8	カスミ・クワン	G	ドライ	35
品群	青果(生花)	カスミ・クワン	ドライ	ドライ	酒
積替えが必要	カスミ・クワン	カスミ・クワン	ドライ	ドライ	酒
最適な積み方	品群混載	品群混載	品群混載	品群混載	品群混載

①臨店による説明



②店長会での説明



WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

改善後

店舗での容器整理が改善し、配送作業と手待ち時間が削減された。




改善効果

30分～45分の作業時間短縮

4t車のセンター容器整理作業が約50%削減






運送事業者とカスミのWIN・WINの仕組

WINの循環

店舗での容器整理が改善し、配送作業と手待ち時間が削減された。



お店が配送ドライバーのために動いてくれた



WIN・WINの改善例(2)

～ドライバーと連携した積込時間の削減～

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

改善前 センターでの商品の積み方が乱雑で積み直しに時間が掛かる

効率評価の問題点

配送乗務員の手直し

効率は良いが積み方が悪いAさん

悪循環

次の作業員Bさんの効率を悪化

人力仕分

月間ランキング

荷繰りレベル	平均台車数	1台あたりの荷繰り時間(分)	平均荷繰り時間(分)
			1.41
			3.40
			17.81

4t車の1台の積み込み作業時間平均64分の内、荷繰り作業が平均23分ある事が判明。

ドライバー荷繰り

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

改善後

- 1) 配送が異常を発見したら、構内が全て積み直し
- 2) ドライバーが構内作業員へ積み方を教えるOJTを実施

匠の技の伝授風景

部門: 箱型台車の積載

積み直し風景

商品が揺れない積み方

積み込み前に異常を発見したら、構内に伝えて直してもらう。

4t車のセンター積み込み時間が約36%削減

ドライバー・構内作業員とのWIN・WINの仕組

◇ カスミ物流改善の12年間の取組み ◇

カイゼン事例件数 2004年～2015年

248事例

日本ロジスティクスシステム協会主催
JILS物流改善事例大会出場事例

- JILS全国大会2010 (KDCチーム 全国1位)
(岩瀬DCチーム 全国2位)
- JILS全国大会2011 (岩瀬DCチーム 全国1位)
(KDCチーム 全国2位)
- JILS全国大会2012 (岩瀬DCチーム 全国1位)
(KDCチーム 入賞)
- JILS全国大会2014 (CDCチルドチーム 全国1位)
(カスミ事務チーム 全国2位)
- JILS全国大会2015 (カスミチルドチーム 入賞)
(カスミドライチーム 入賞)

荷主・トラック事業者の好事例へのご意見

【流通経済大学学長 野尻俊明】

取組のいい点

- ・明確な企業理念、目的をもって改善に取り組んでいることが、最も評価される。
- ・関係する人々の良好な人間関係の構築が前提となっており、システム化、マニュアル化が進む流通、物流のセンター管理に一石を投じるものとなっている。
- ・自社の展開に応じて、地域や作業の特性を活かした改善の取組がなされている。
- ・改善に当たっては、現場主義を徹底し関係事業者間でのWIN—WINの関係を基本としている。
- ・社会の少子高齢化を踏まえて、女性や高齢者の活用を積極的に行い、人材の確保、育成に成功している。
- ・組織の縦割りをできるだけ排除する目的で、多能化が進められている。

改善を行う場合のアドバイス

- ・本件の事例は、容易に一般化できない企業の風土、企業の価値観があることを認識したうえで、他企業においては本件好事例の中からヒントを獲得することが肝要であろう。
- ・自社のおかれている環境(地理的、取扱い品目等)を客観的に把握、認識し、改善の目的を明確化したうえで取組を進めることが大切である。その際、コストについて関係者間で合意が必要であろう。
- ・物流市場、取引環境は刻々を変化していることを踏まえたうえで、改善の方向性を定め柔軟に対応する必要がある。
- ・荷主・物流事業者間では、改善の目的の共通化を図り、改善内容(プロセス)を見える化することが重要である。
- ・あらゆる取引(ビジネス)は、経済原則に則りながらも関係者間の良好な人間関係、信頼関係の構築、維持が重要である。
- ・本事例事業所では、3PLの安易な利用に警鐘を鳴らしており、参考にすべきである。

荷主・トラック事業者の好事例へのご意見

【神奈川大学経済学部教授 齊藤実】

取組のいい点

荷主企業であるスーパーは、物流が小売業にとって重要な生命線だという考えから、配送センターへの設備投資を行い、自社の物流システムの効率化に積極的に取り組んできた。そして、物流現場では独自の改善活動を繰り返しており、これによって作業の効率化を押し進めて、現場労働の軽減してきた。こうした企業の物流を改善する積極的な取り組みの姿勢が、今回のドライバーの長時間労働を改善するのに重要な要素となっている。

さらに、スーパーは、配送センター、配送、店舗など、それぞれの部門でさまざまな課題を抱えているなかで、事業運営において「部分最適から全体最適」といったロジスティクスの考えを持っている。これに基づいて、各セクションの部分最適を改めて、企業の全体最適を実現することが指向されている。

今回のドライバーの労働時間短縮の取り組みでは、配送センターで回収品を短時間で処理するために、店舗で回収品の仕分けを行うことが大きなポイントとなっている。それは店側にとっては新たな負担となるのであって、これをすべての店舗で負担できるように組織的な取組みが行われた。結果として、全体最適につながる改善を達成することが可能となった。

荷主企業であるスーパーの物流管理者が、以前物流事業者のスタッフとして3PL業務を経験しており、配送を含めて物流の実態を十分に把握していた。こうした物流に精通した管理者がいるなかで、現場での労働時間改善に向けた取組みが実現されている。さらには、配送を担うトラック運送事業者との間でも緊密な関係が維持されており、課題解決に向けた取組みが両者の協働のもとで実現できた。

改善を行う場合のアドバイス

今回のケースを見ると、荷主企業が物流を積極的に改善していく基本的な姿勢をしっかりと持っており、それがあからこそ、ドライバーの労働時間短縮の問題を改善することにも積極的に取り組むことができたと考えられる。しかしながら、実際にはこうした荷主企業はむしろ少なく、物流の改善に積極的でない荷主企業が多い。

したがって、こうした事例を参考にしてトラック運送業者側で、より積極的に多様な物流の現場の改善を提案していくことが重要だと考えられる。荷主企業と物流の現場での問題点について情報を共有して、効率化を実現することが荷主企業のメリットになることを明らかにし、物流の改善マインドを引き出しながら、ドライバーの長時間労働の改善につながる提案を行うことが必要である。