

第2回中央協議会の概要について

【議題1】 サービス産業の生産性向上協議会について

(1) 「トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会」と「トラック運送業の生産性向上協議会」合同開催の趣旨

- ・ 今回の協議会から両協議会を合同で開催。
- ・ これはこの2つの協議会の設置の発端は別々であるが、ほぼ同じ時期に立ち上げたこと、及び同じ方向性・目的を持つことから協働した方がよいと判断したもの。

(2) サービス産業の生産性向上協議会とは

- ・ 本協議会は（政府の）政労使会議の決定を受け、本年4月2日に内閣府で立ち上げ、第1回を6月18日に5分野で合同開催。5分野の一つがトラック運送業で、第2回以降は分野別に開催することになっており、今回が第2回の開催（協議会名も各分野別に設定）。
- ・ 本協議会では経団連と意欲のある5分野の事業者団体が協力し、専門家からの助言等を通じて生産性向上に向けての課題解決を図る活動を展開。
- ・ アベノミクスでもサービス産業の生産性向上は最重要課題と位置付けている。

【議題2】 荷主及びトラック事業者の取り組み紹介について

(1) 優良事例のプレゼン

○プレゼンター

荷主：(株)カスミ（スーパーマーケット経営）

トラック事業者：三共貨物自動車(株)

○プレゼンの主なポイント

①「全体最適」で改善策を考える

運送事業者が店舗の課題解決に協力、店舗も改修容器の整理に協力するなど、協力関係を構築（WINの循環）

②価値観の共有

荷主の目指すべき方向性を「価値観」として定め、全社員で共有

③信頼関係の構築

改善活動に協力する社員をきちんと評価することで、現場が思ったことを言える環境へ変化

○改善事例の概要

①店舗との連携によるドライバーの負担軽減

○課題

店舗での回収容器の積み方が乱雑なため、ドライバーの整理作業が掛かり増し

○改善策

運送事業者から「最適な積み方」を写真入りで荷主へ提案

○効果

店舗での容器整理作業が半減し、作業時間（30～45分）を短縮

②女性にも優しい荷積み方法の導入

○課題

重い商品が上に積んであると、女性の仕分け作業には負担大

○改善策

荷物の種類毎に積み方のマニュアルを作成し共有

○効果

女性だけでなく、他の作業員やドライバーも作業しやすい積み方へ改善

③共同配送ネットワークの構築による物流効率化

○課題

既存の物流センターがキャパシティオーバーにより仕分け遅延が増加

○改善策

改善策として①特定の商品について、混雑時間帯を避け納品時間を変更したが、納品時間変更に対応できないメーカーが続出

このため、②共同配送ネットワークを構築し、調達物流を利用した納品代行を実施

○効果

納品時間が適正化された物流センター、効率的な配送が可能となったメーカー双方にメリット発生

（2）学識者の意見（事前にカスミの物流センターを見学）

- ・物流センター内の作業の省力化と効率化について、機械化ではなく人力中心の物流システムでうまく回している点を評価
- ・価値観の共有、関係者間との意思疎通の円滑化が成功のポイント
- ・物流を生命線と捉え、「全体最適」を指向して改善活動に取り組む姿勢が、ドライバーの長時間労働の改善にとっては重要な要素
- ・本事例を参考に、運送事業者側から荷主企業に積極的にアプローチし、荷主企業の考えを改めていくことが必要

KASUMI WINの循環型改善推進による 荷主・運送事業者のパートナーシップ構築とは

2015. 11. 2



■ 目次 ■

- 1. カスミの概要と環境の変化について……………P1
- 2. 運送事業者と連携した改善の取組について……………P7
 - WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担削減～
 - WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～
 - WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～
 - WIN・WINの改善例(4) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～
- 3. まとめ……………P32

1. カスミの概要と環境の変化について

1

Supermarket
KASUMI
いいね！をよこぐに



- ◇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

章題紹介 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。

3つの
店舗フォーマット

FOOD SQUARE
56店舗

料理と食生活を提案する
ラグジュアリー店舗

店舗数
56店舗



Food Market
KASUMI
77店舗

家族のよい商品と価格を
提供する店舗

店舗数
77店舗

FOOD OFF
ストリパー
27店舗

エブリデイ・ロー・プライスを
追求する価格破壊店舗

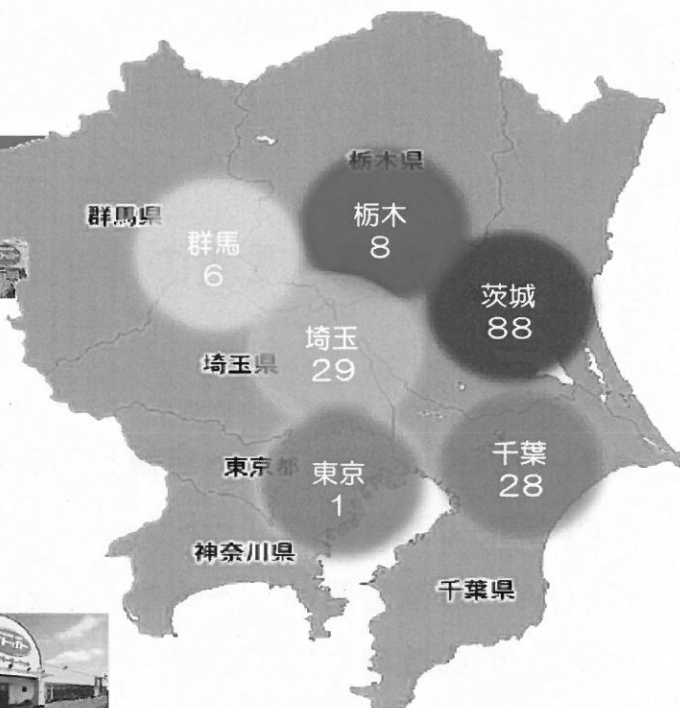
店舗数
27店舗

全
162店舗

ファミリーマートプラス
コンビニの便利さと
スーパーの品揃え

ネットスーパー
自宅で買い物できる
ネットスーパーサービス

専売スーパー
お肉やお魚の新鮮な
商品をお探し



スーパーマーケット
店舗数：165店舗

2

Supermarket

KASUMI

いいね！をよろこびに

ロジスティクスセンター

CDC

中央流通センター



IDC

岩瀬流通センター



SDC

佐倉流通センター



KDC

Kasumi Dry Center



中貫DC

Nakanuki Distribution Center



千代田倉庫

Chiyoda warehouse



Recycle

Recycling Center



加工センター

□ 精肉 PC

□ 青果 PC

□ 惣菜 PC



・ KASUMI
PDC
MEAT packing
Processing Center



・ KASUMI
Green
VEGETABLE
Processing Center



・ KASUMI
Rose.co
DELICATESSEN
Processing Center



配送・構内業務委託企業

- 飯塚運輸株式会社
- 生熊運送株式会社
- SBSロジコム株式会社
- 三共貨物自動車株式会社

3

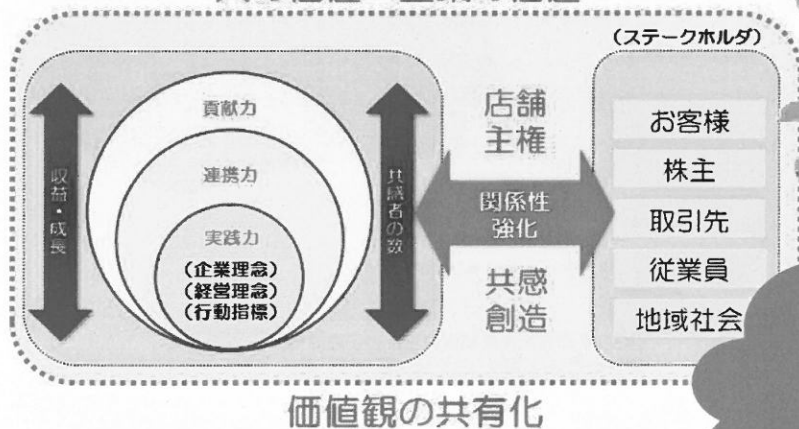
Supermarket

KASUMI

いいね！をよろこびに

ソーシャルシフト の経営

人の価値＝企業の価値



地域に居住する
方々とカスミとの
関係性が企業価値

お客様
店舗従業員
ドライバー
センター作業者

4

ソーシャルシフトの経営

カスミは、2013年度からの3カ年計画で、従業員一人ひとりがお客さまのために自ら考え行動し、地域で一番愛される店舗を目指す中期経営計画「ソーシャルシフトの経営」に取り組んでいます。最終年度となる2015年度は、この取り組みをさらに進め、カスミ独自のビジネスモデルとして確立を目指します。

カスミのソーシャルシフトとは

- 1 生活者と対話・交流し
カスミのファンに
なってもらう
- 2 あらゆる場面で
生活者にとって最高の
サービスを考え実行する
- 3 ありきたりなお店から
地域に根ざしたお店へ



カスミの価値観の浸透



カスミFanページで
お客さまと交流



お客さま視点の
売場づくり



ソーシャルシフトの
取り組みが広がって
います。

全社的な取り組み
に拡大

■「カスミの価値観」の浸透

2013年度からは、自主発案型の店舗改善の動きが顕著となり「カスミの価値観」が浸透。2014年度の取り組みとして「カスミの価値観」が「お客さまのために」という企業理念を基に、従業員、お客さま、地域社会が一体となり取り組むことになりました。

■モデル店舗 58 店舗に拡大

2014年度はソーシャルシフトモデル店舗を58店舗に拡大。各店舗の状況に応じて、店舗のレイアウトや商品陳列、サービス、清掃、接客などに取り組んでいます。お客さまの笑顔、サービス、清掃、接客などに取り組んでいます。お客さまの笑顔、サービス、清掃、接客などに取り組んでいます。

ビジネスモデル
として確立

■ソーシャルシフト店舗 115 店舗体制

2015年度はソーシャルシフト店舗 115 店舗体制を構築。全店でソーシャルシフトへの取り組みを推進し、カスミ独自のビジネスモデルとして確立を目指す取り組みを進めています。お客さまの笑顔、サービス、清掃、接客などに取り組んでいます。

■ソーシャルシフト本格移行へ組織改善

ソーシャルシフトへの本格移行に向けた組織改善を進めています。お客さまの笑顔、サービス、清掃、接客などに取り組んでいます。お客さまの笑顔、サービス、清掃、接客などに取り組んでいます。

また、営業から接客を支援するために新規「マーケティング」を設け、お客さまのニーズに応じた接客や接客の向上、サービスの向上を進めています。さらに、「地域社会貢献」の取り組みを進め、地域社会の発展、開発、導入のスピードを上げることで地域に根ざした店舗を目指しています。こうした取り組みを通じて、地域社会に貢献するカスミの取り組みに期待が寄せられています。

2013 年度

2014 年度

2015 年度

販促与件①

出店加速・商品ニーズ多様化

環境与件②

物流人材不足・高齢化

店舗の与件

少子高齢化

- ・マーケット縮小
- ・高付加価値シフト
- ・首都圏店舗
- ・ローカル店舗の
ミッション二極化

お客様の与件

少子高齢化

- ・健康志向増加
- ・地域人口格差拡大
- ・核家族増加
- ・独身世帯増加

商流の与件

少子高齢化

- ・マーケット縮小
- ・高付加価値シフト
- ・物流コスト高騰
- ・産地後継者不足

物流の与件

ドライバー不足・高齢化

- 2007年運転免許制度改正、少子高齢化の影響により、物流業界は危機的な人材不足に陥っている。
(以下は政府及びJILS発表データ)
- ・2015年は全国需要に対し、ドライバー供給数が20万人不足する見通し。
 - ・現在のドライバー平均年齢=46.2歳
 - ・トラックDの40歳以上の割合が加速
(4t=50% 10t=70%)
 - ・女性ドライバー率2.4%

2. 運送事業者と連携した改善の 取組について

7

カスミの改善活動



2004年 改善スタート
現場の改善事例を発表する場として、
「現場報告会」を開催

現地・現物・現実の3現主義

小濱会長



藤田社長



優秀乗務員表彰

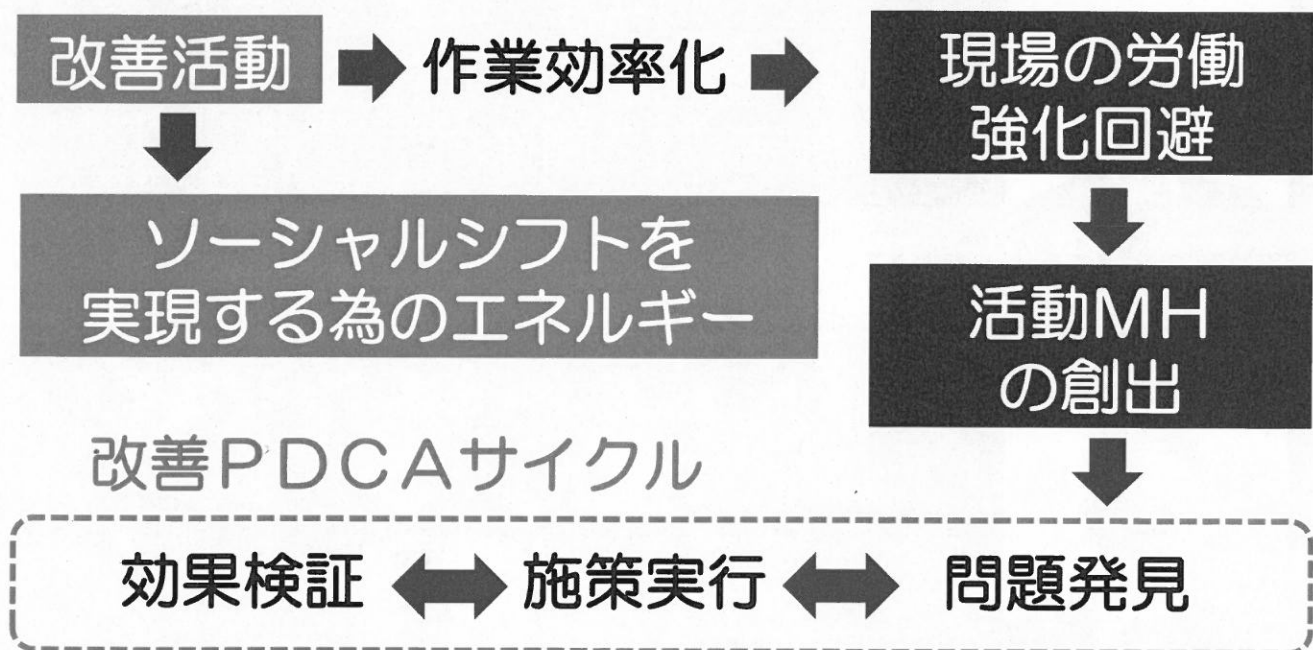
店舗での現場報告会
ロジスティック部物流改善活動

8

カスミ物流改善の変遷

2004年	2006年	2008年	2010年	2012年	2014年
ステップ1 体制作り (主な改善テーマ) ■2004年度 ・トヨタの改善指導 ■2005年度(改善元年) ・分科会スタート ・物流スローガン年度テーマ策定 ・6つの物流品質策定 ・4S推進		ステップ2 サービスの追及 (主な改善テーマ) ■2006年～2008年度 ・店舗サービス推進 ・作業効率化、標準化(大部屋化改善スタート) ・配送乗務員意識改革			
		ステップ3 前後工程との連携 (主な改善テーマ) ■2009年～2011年度 ・異常の見える化推進 ・1円共感宣言～物量増加施策推進 ・関連部署との連携施策推進 ・大部屋化改善の水平展開 ■2010年度～2014年度 ・JILS全日本物流改善事例大会エントリ開始		ステップ4 価値感の共有 (主な改善テーマ) ■2012年～2013年度 ・現場気付き力施策(固定概念の打破) ・施策の水平展開 ・現場が主役の改善推進 ■2014年度 ・サービスからホスピタリティへ ・誇りあるチーム作り	
推進体制作りと物流品質へのチャレンジ		全体最適へのチャレンジ			
		■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) ■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)			

ソーシャルシフトの中での改善活動の役割



改善PDCAサイクル

全体最適＝WINの循環

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～

11

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。



12

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			10		
品群	統一(和日配)			ローズ・和日配	パン	乳製品
積替えが必要	統一(和日配) 少量下積み	統一(和日配) 少量下積み	他部門混載	他部門混載	統一(和日配) 少量下積み	他部門混載
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	青果			ドライ	
部門	8			G	35
品群	青果(主花)			ドライ	酒
積替えが必要	側面はみ出し	多品群混載	チルド(和日配) 少量下積み	少量下積み	
最適な積み方	品群混載	品群混載	種類統一	品群混載	品群混載

運送事業者



①臨店による説明

カスミ



②店長会での説明

13

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

14

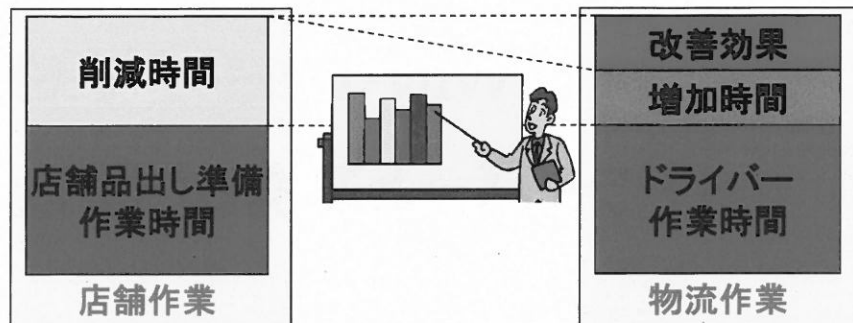
WINの循環



店舗の声 『商品台車を売場の通路別に引き込んでほしい』

全体最適の考え方

配送ドライバー
の負担増加



①配送遅延の影響度を現地調査

②引き込み作業の標準化



物流改善により、店舗の悩みを解決・・・

15

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の循環の
考え方



16

WIN・WINの改善例(2)

～ドライバーと連携した積込時間の削減～

17

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



人力仕分

月間ランキング

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

次の作業員Bさんの効率を悪化

悪循環



ドライバー荷繰り

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

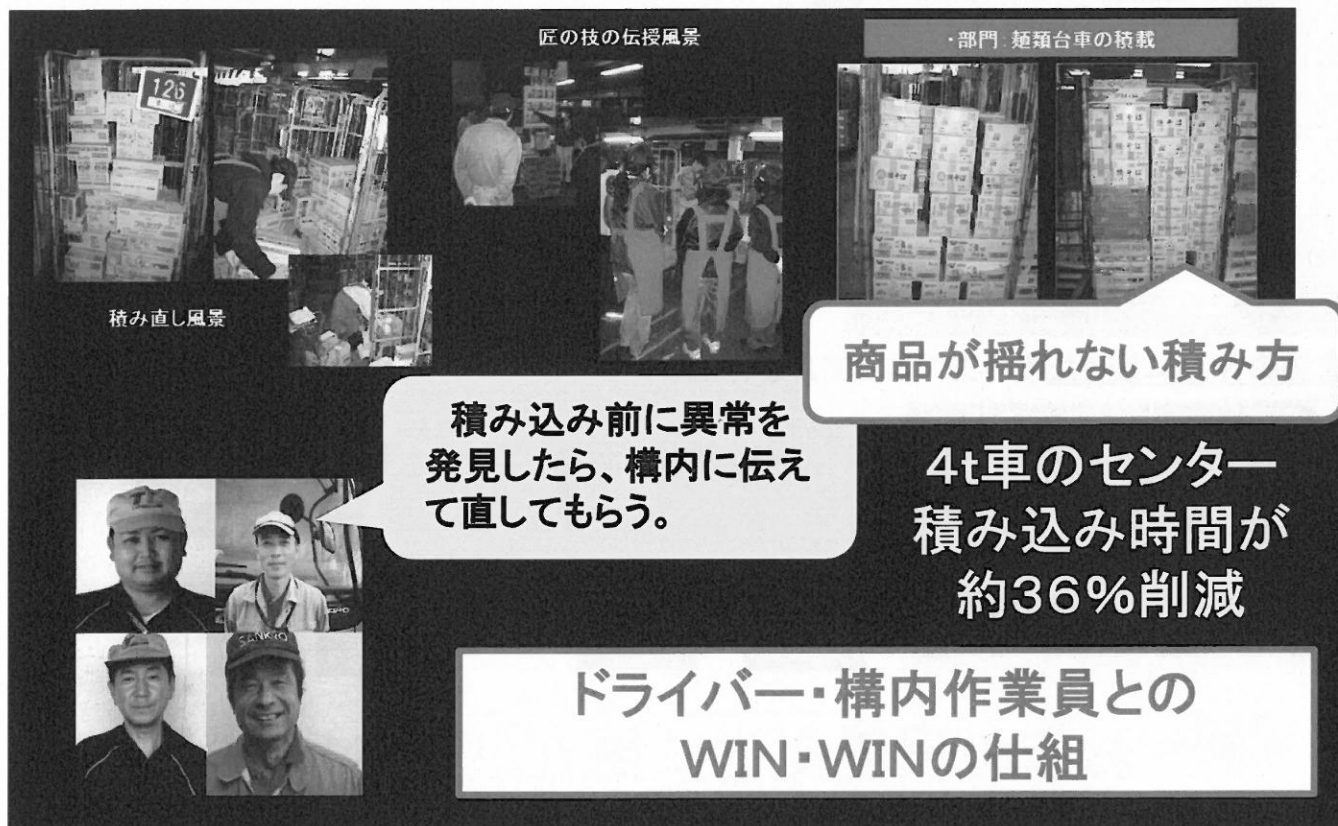
4t車の1台の積み込み
作業時間平均64分の内、
荷繰り作業が
平均23分ある事が判明。

18

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積み込時間の削減～

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 廻り台車の積載

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

19

WIN・WINの改善例(3)

～女性にも優しい荷役作業の導入～

WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～

店舗からの声 『女性に優しい青果・グロサリー台車の積み方にならないか』



重い商品の上積み
「仕分けに時間がかかるし、重労働。どうにかしてほしい…」



お店と現地現物で
意見交換しながら、
商品積み方マニュアルを
変更

店舗の作業に沿った積み方マニュアルを作成。



お店の環境変化に物流が対応...

21

WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～

店舗からの声 『女性に優しい青果・グロサリー台車の積み方にならないか』



重い商品の上積み
「仕分けに時間がかかるし、重労働。どうにかしてほしい…」



物流センターの作業員や
ドライバーにとっても優しい...

センターも高齢者が増加している...



22

WIN・WINの改善例(4)

～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

23

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

■ 経路センター型サプライチェーンマネジメント (TC型SCM)

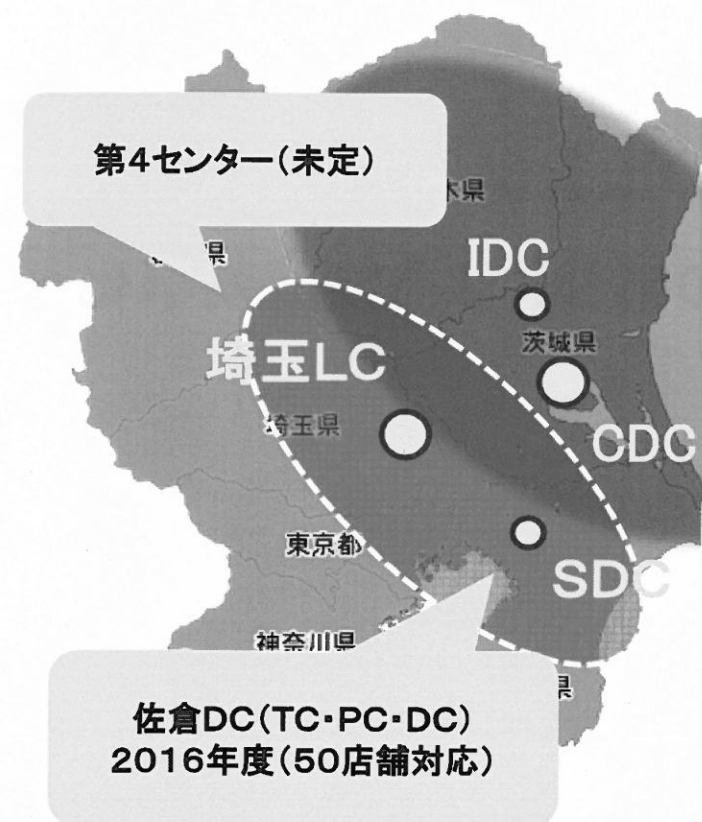
調達物流を利用した納品代行を実施



24

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

ローカルメリットの最大活用



【北関東広域モジュール】

CDC=70店舗(マザーTC)

IDC=50店舗(サテライトTC)

KDC=120店舗(マザー併設DC)

【主管地域】

茨城県、栃木県、群馬県

【首都近郊中域モジュール】

TC・PC・DC併設50店舗対応

総合センター×2拠点

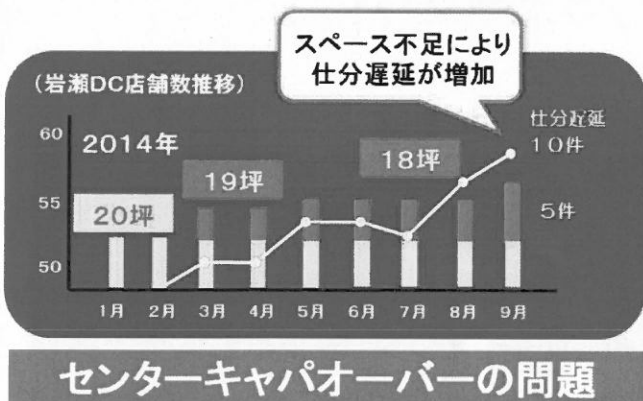
(店舗加重距離短縮コンセプト)

【主管地域】

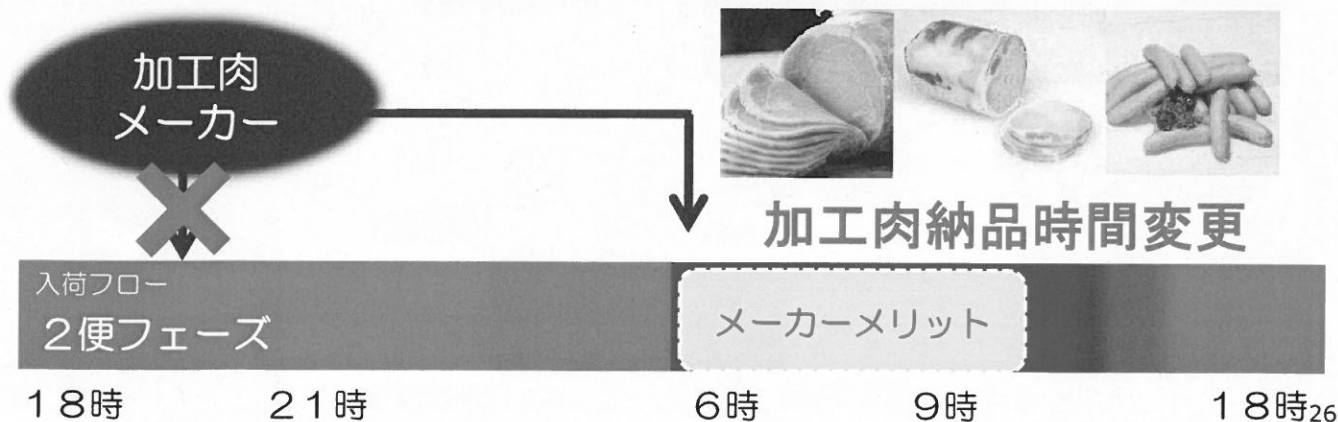
埼玉県、千葉県、東京

25

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～



既存センターの延命



少量メーカーの現実

配送帳合企業の混載便に
相乗りしている状況・・・



- ① メーカーより配送
企業の方が立場が強い
- ② 都合よくローコスト便
が見つからない・・・

ベンダー
12社

1	A社
2	B社
	C社
3	D社
	E社
4	F社
5	G社
	H社
	I社
6	J社
7	K社
	L社
8	M社
9	N社
10	O社
	P社
11	Q社
12	R社

27

共同配送ネットワークの構築

調達物流を利用した納品代行を実施



調達ベンダー
12社

●	A社
●	B社
	C社
●	D社
	E社
●	F社
●	G社
	H社
	I社
●	J社
●	K社
	L社
●	M社
●	N社
●	O社
	P社
●	Q社
●	R社

28

A社
B社
C社
D社
E社
F社
G社
H社
I社
J社
K社
L社
M社
N社
O社
P社
Q社
R社

相乗りベンダー
12社

12社
集約



流通加工

29

改善項目

- ①入荷車両の削減
- ②バース効率化
- ③台車積載効率化
- ④納品作業効率化
- ⑤検品効率化

メリット

量販メーカー
少量メーカー
物流センター



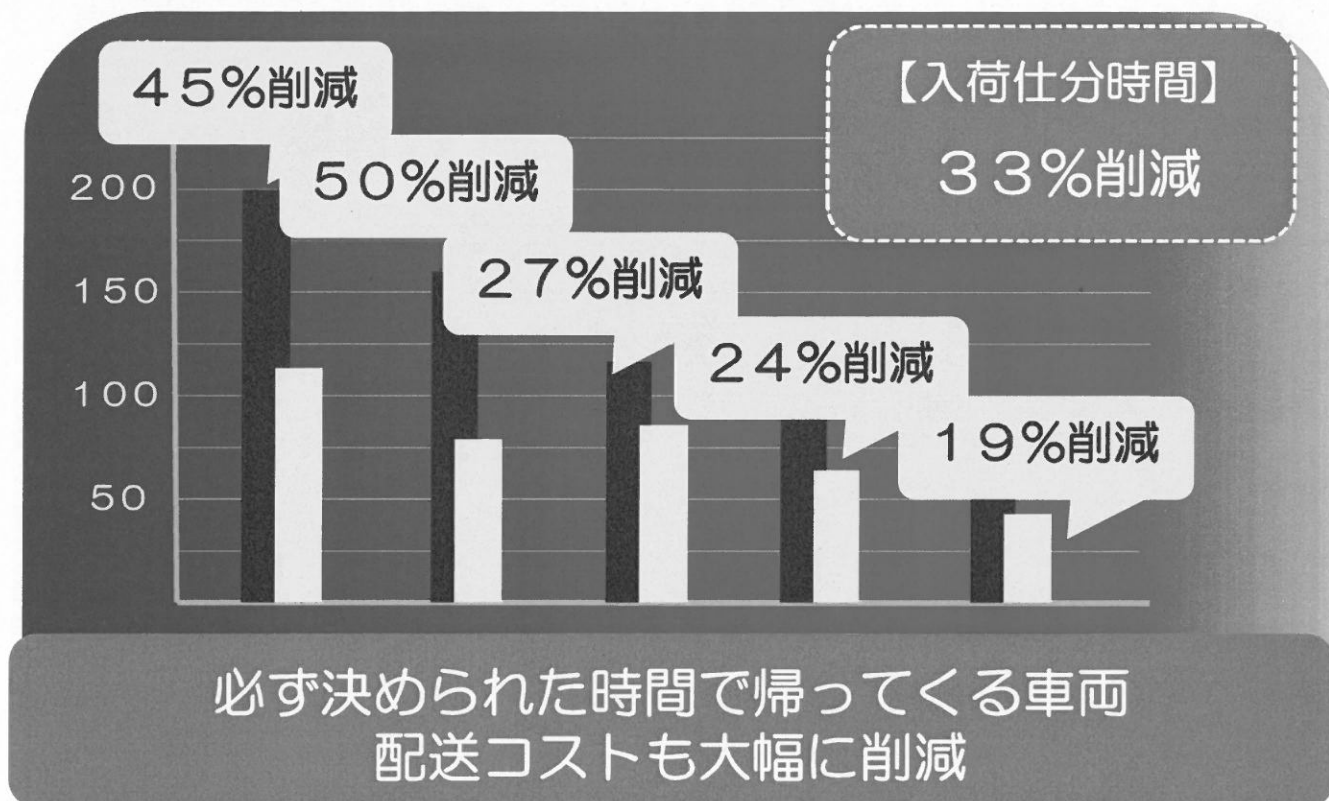
品



中央DC



《改善効果》



31

3. まとめ

◇ 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)

33

◇ カスミ物流改善が12年続いた理由 ◇

単に“改善活動をしよう”“効率を上げよう”だけでは
長続きはできなかったと思う



34

◇ “価値観の明確化・共有化”へ ◇

カスミ価値観

カスミは
「よろこびを分かちあえる食卓づくり」を使命とします。

1. 「誇り」に思えるチームをつくるために

- ・相手以上に相手を思い、目標に向かって協力しあう。
- ・まず受け入れる、そして互いの考えを伝え合う。
- ・お客さまから「ありがとう」と言われる仕事、家族に胸を張れる働き。

2. 「ホスピタリティ」あふれるチームをつくるために

- ・まずお客さまと目を合わせ、えがおのあいさつで感謝を伝える。
- ・明るさ、清潔感、快適さ、いつも現場でおもてなし。
- ・ご意見・苦情は我々の財産、その場で受け止めるのは一人ひとりの役目。

※お客様とは・・・お取引先様、店舗、自部署の前後工程部署

3. 「商品をお届けすること」を通して、心の豊かさを満たせるチームをつくるために

- ・誤配送、誤仕分けを削減(物流品質向上)し、店舗に対する納品品質を上げる。

4. 「地域」の発展とともに歩んでいくチームをつくるために

- ・一人ひとりがお取引先様、店舗、自部署の前後工程部署の困りごとに耳を傾け解決する。

CDCの
一員としての
働き方

物流品質

CDCと接する
全ての方との
関わり方

根底にある心が人をつなげる

35

◇ 価値観にみんなで触れ、みんなで考える ◇



事務大部屋
分科会



IDC構内
分科会



CDCドライ
分科会



挨拶身だしなみ
分科会



エコ・リサイクル
分科会



CDCチルド
分科会



配送分科会



積み方分科会

価値観をみんなで考えるということは
みんなで同じ考えをもって仕事に向き合えるということ

現場の直感を大切に、
まずは気づきをミーティングで伝えてみる

36

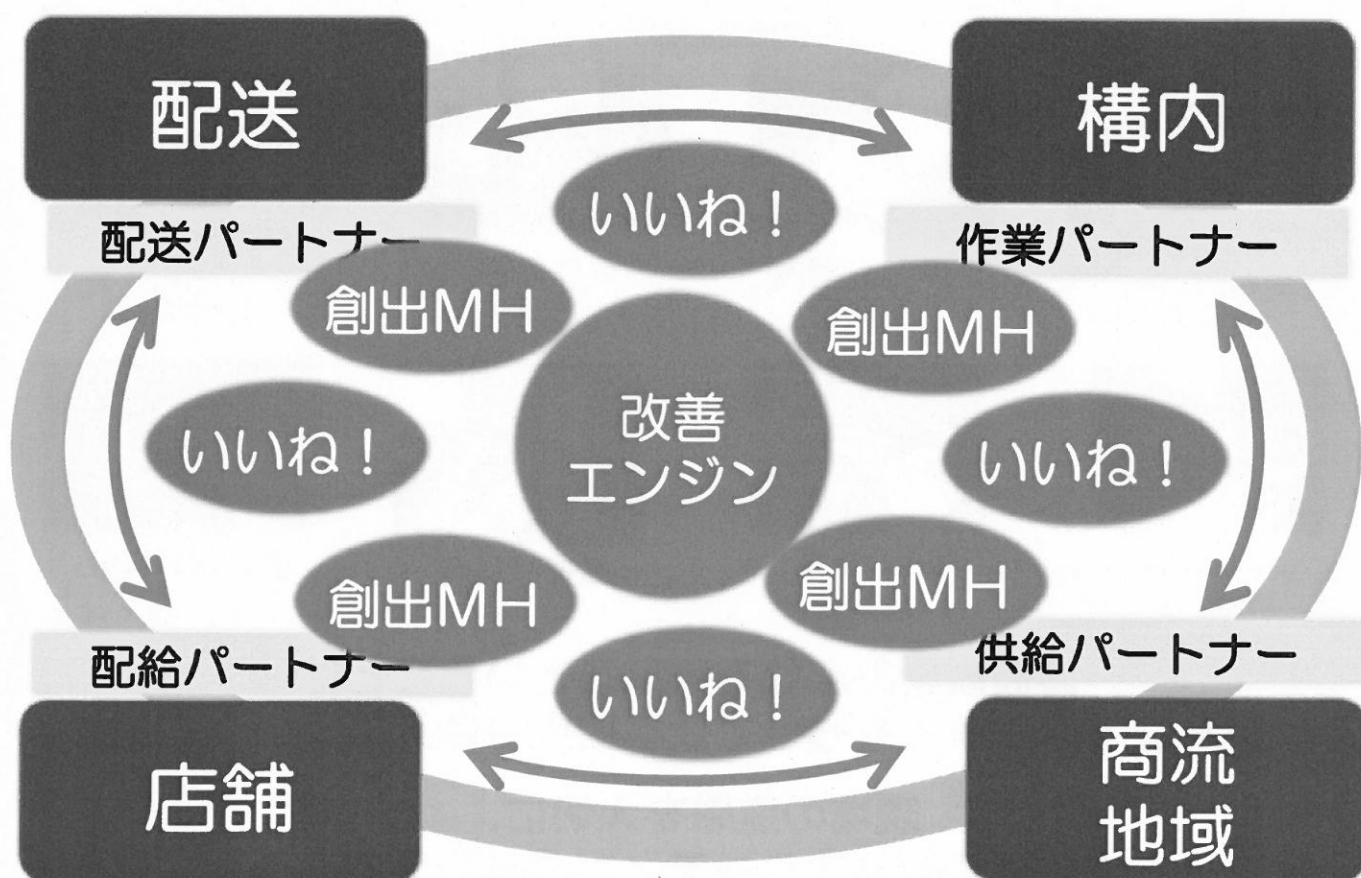
◇ 改善活動の効果とは・・・ ◇

**信頼関係を通して、
意見の言い合えるチームになった。**

言ったら気まずいから、
言い合うことが当たり前・・・

37

◇ 創出MH&モチベーションが燃料！！ ◇



38

◇ 物流改善プロジェクトの発進！！ ◇



39

利権・金
損・得



思いやり・感謝
誇り・やりがい

改善推進の為のWINの正体

WINの循環の
考え方



40

利権・金
損・得



思いやり・感謝
誇り・やりがい

改善活動とは
人の価値を追求する
ソーシャルアクション！！

人物金

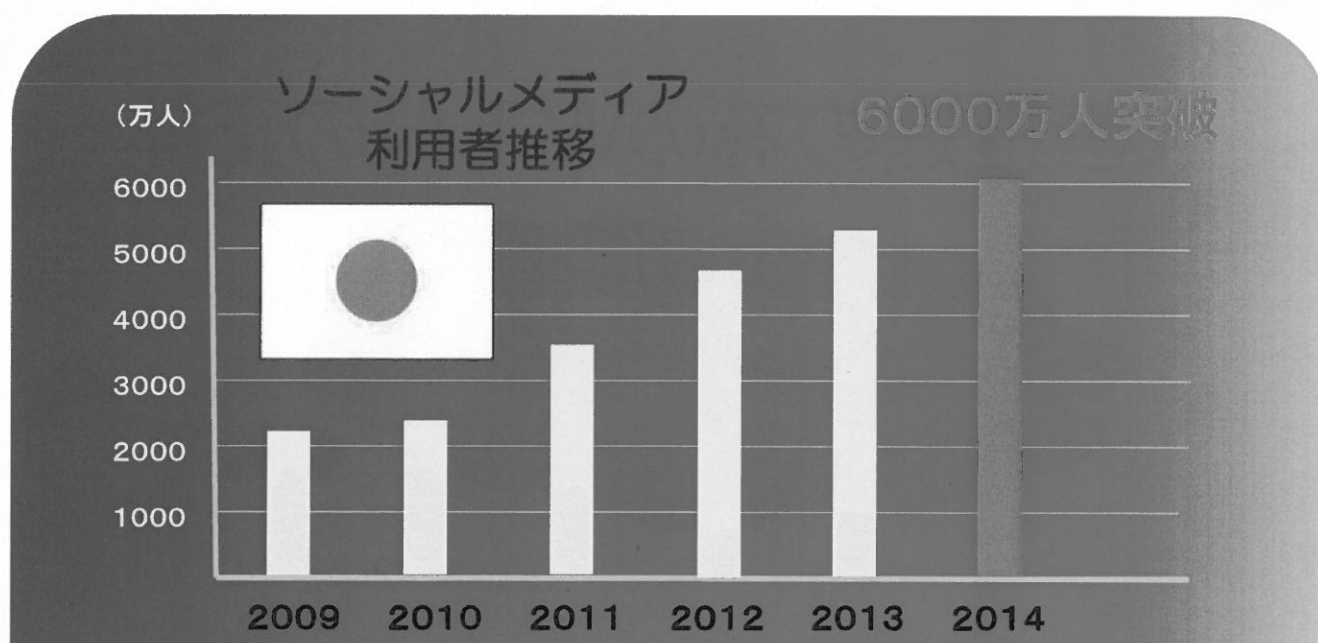


41

ソーシャルシフト
Social Shift

SNSによるコミュニケーションの拡大は
情報伝達方法と価値観を大きく変えた・・・

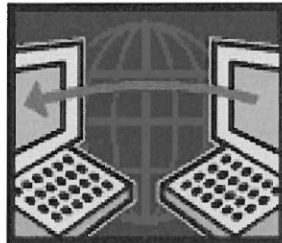
二セモノが淘汰され
共感をより多く得たホンモノが生き残る時代



42

二セモノが淘汰され
共感をより多く得たホンモノが生き残る時代

× 情報を
信用する



人を
信用する ○

チラシ・CM
マネキン・営業
伝達

≤

身近な人の感想
『いいね』の数
共感

43

カスミ配送の人材確保状況

ロジスティクスセンター

CDC

中央流通センター



IDC

岩瀬流通セ



- 車両数416台
- ドライバー合計407名

直近の1年間のドライバー入退社状況

- 入社83名：退社21名（定着率約75%）
- 女性ドライバー16名（全体の約4%）退社0名

店舗数増加による
ドライバー募集に対して、
応募が途切れない状態

生熊運送(株) 配送責任者談

千葉県

業務委託企業	車両数	従業員	乗務員	入社	退社	女性
飯塚運輸株式会社	78	260	77	5	3	0
生熊運送株式会社	90	100	96	40	10	10
SBSロジコム株式会社	166	390	150	20	5	1
三共貨物自動車株式会社	82	355	84	18	3	5

44

カスミ配送の人材確保状況

判ったこと・・・

カスミの女性ドライバーは、紹介や口コミにより
『自分たちでもこの職場なら働けると入社した・・・』



環境変化のポイント

物流人材不足とソーシャルシフト

ドライバーは募集広告の他に、口コミ・SNS
ネット情報で企業の評価をする時代である・・・

45

共感が連携を生む
それが人の最大のメリット

ありがとうございました！！

presents by  カスミ

【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。

【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り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。

