あしたを、ちがう「きもいい」に。
TOTO

資料４

第16回トラック輸送における取引環境・労働時間改善　福岡県地方協議会

「運べない」を過去のものに。
ドライバーの笑顔と安定供給を守る「三方よし」の物流改革

2026. 2. 19

ＴＯＴＯ株式会社
サプライチェーン本部　物流推進部
部長　河村　孝史

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

目次

１．TOTO物流のご紹介

２．本部方針

３．「運べない」を過去のものに。TOTOの挑戦

４．挑戦の結果に起こったこと

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

1．TOTO物流のご紹介

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

1-1. 物流センターの配置

ＤＣ（拠点）	重量（月平均）		出荷梱数（月平均）	
	（ｔ／月）	比率	（梱／月）	比率
江別	873.8	4.0%	49,674	3.6%
千葉	9352.1	43.2%	622,272	44.6%
滋賀	7285.8	33.6%	460,009	32.9%
小倉	4147.5	19.1%	264,621	18.9%
合計	21659.2	100.0%	1,396,575	100.0%

※2021年度エリア配送実績（宅配路線・ＳＫ・ＳＢ・タイル除く）



北海道ブロック

北海道支社管内



近畿中部ブロック

関西・中部・北陸支社管内



西日本ブロック

中国・四国・九州支社管内



東日本ブロック

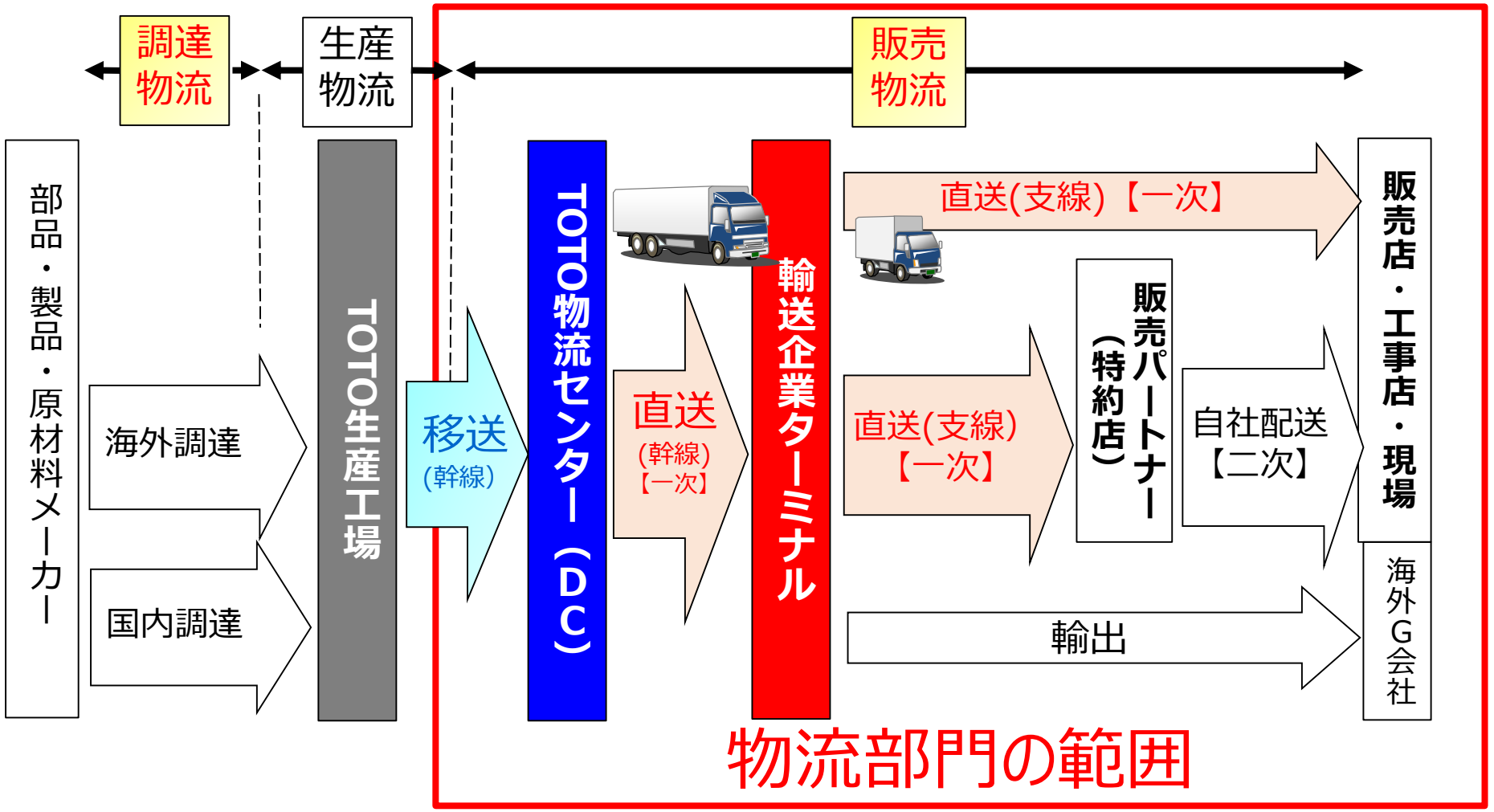
関東５支社・東北支社管内

国内４箇所に物流センターを設置、全国のお客様へ出荷日翌日配送

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

1-2. 物流センターの体制

物流フローと範囲



主に“お客様へ商品をお届けする”販売物流の領域を担当

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

2．サプライチェーン本部方針

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

2-1. サプライチェーン本部方針

WILL 2030

STAGE１ (‘２１～’２３)	STAGE2 (‘２４～’２６)	STAGE3 (‘２７～’３０)

＜ 物流方針 ＞

世界５極において、適正コストで安定供給が実現できる物流体制を構築し、
世界中にTOTOファンを増やしていく活動に貢献する

日本
持続的成長の中での安定と効率化

安定供給（安心リモデルの貢献）

- 物量平準化と物流能力の最適化
- 労働力不足に備えた物流の改革

海外
成長戦略に貢献できる物流体制の構築

体制構築

- 物流フローの整備と体制強化
- 物流組織/人財の強化

共通
サスティナブル経営

- カーボンニュートラルの達成
- 法令順守、自然災害に対するBCP強化

2024年問題を受けて、日本国内は「安定供給」に向けた活動を展開

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

3. 「運べない」を過去のものに。TOTOの挑戦

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

3-1. 「運べない」を過去のものに。TOTOの挑戦

お客様への安定供給

「運ぶ」を守りお客様・輸送・荷役・TOTOの「四方良し」を実現
→「物流2024年問題」の克服

【対策１】 配達能力枠の設定	【対策５】 トラック待機時間削減 （ダイヤグラム化）
【対策２】 輸送ルートの改善	【対策６】 トラック待機時間削減 （パレットファインダーの導入）
【対策３】 注文締切タイミングの早期化	【対策７】 荷役作業の自動化
【対策４】 ＳＭＳメール持ち戻り削減	【対策８】 時間制約による非効率な配送の是正

「運べなくなる未来」を回避するために、これまでの常識や商習慣にメスを入れたチャレンジしてきました。

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

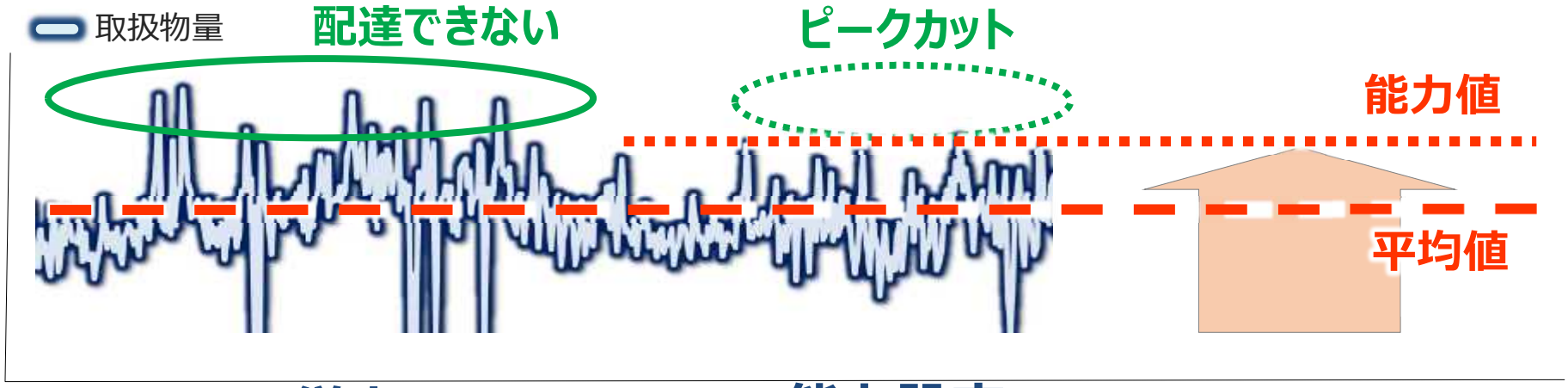
3-2. 物流2024年問題への取組み

構内 幹線 **支線**

対策1 配達能力枠の設定

輸送企業が配達可能な上限値を設定する仕組み
（車両数や倉庫面積などを考慮）

＜配達能力枠設定の例＞



従来 → 能力設定

能力を超過するリスクの高い地域に能力値を設定

新たにピークカットの仕組みを構築し“配達能力枠”を適用
対象エリアの物量平準化で安定配送に寄与

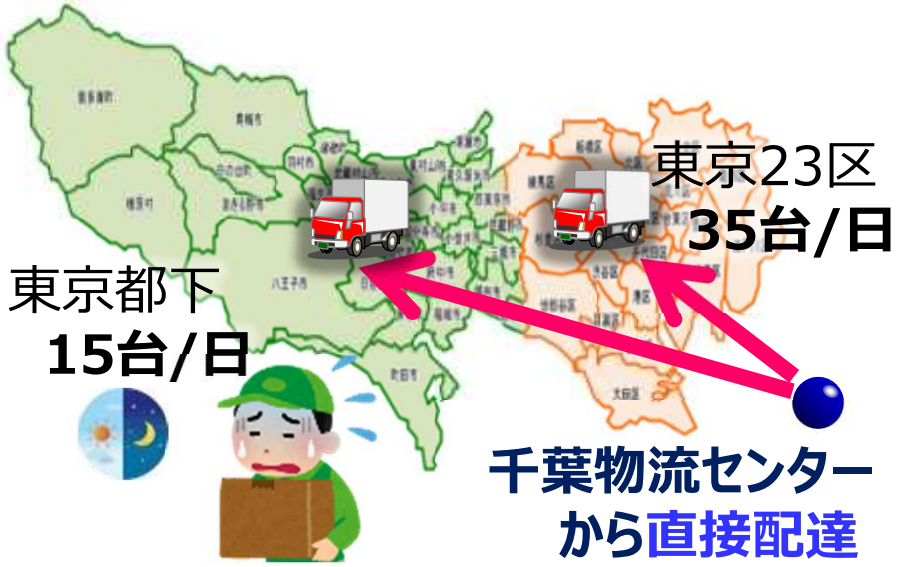
Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

3-2. 物流2024年問題への取組み

構内 幹線 **支線**

対策2 輸送ルートの改善

改善前



問題１）配達車両が都内を通過

問題2）ドライバー拘束時間が長い
（ドライバー不足の課題）

改善後（'21年5月開始）



解決１）都内の通過車両が**30%減少**

解決2）ドライバー拘束時間が**40%減少**

中継輸送を行うことで、交通量30%削減と
ドライバー不足への対応の両面で効果を創出

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

3-2. 物流2024年問題への取組み

構内 幹線 支線

対策3 注文締切タイミングの早期化

●出荷作業の段取り（構内）

Before

N-1日	N日（出荷当日）

当日12:00確定

○ 出荷作業

After

N-1日	N日（出荷当日）

前日12:00確定

○ 出荷作業 可 → 出荷作業

«メリット»

①作業計画立案の早期化(前日確定)

②日々の物量波動の平準化

●トラックの手配（輸送）

Before



輸送申込 (N-1)
輸送申込 (N日)
輸送申込 (N日)

計３回
(台数の変更が発生)



輸送企業様

After



輸送申込 (N-1)

計１回
(申込１回で台数確定)



輸送企業様

«メリット»

①幹線・支線共に、
急な増便やキャンセルの減少

②事務作業の効率化

１日前に作業量が確定することで物流センター作業やトラック手配がより計画的に精度よく運用できるようなった

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

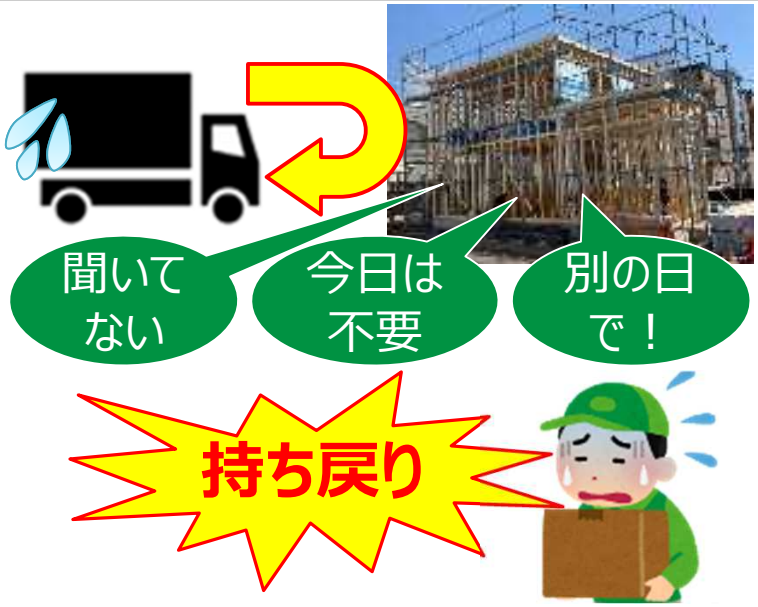
3-2. 物流2024年問題への取組み

構内 ▶ 幹線 ▶ 支線

対策4 SMSメールによる持ち戻り削減

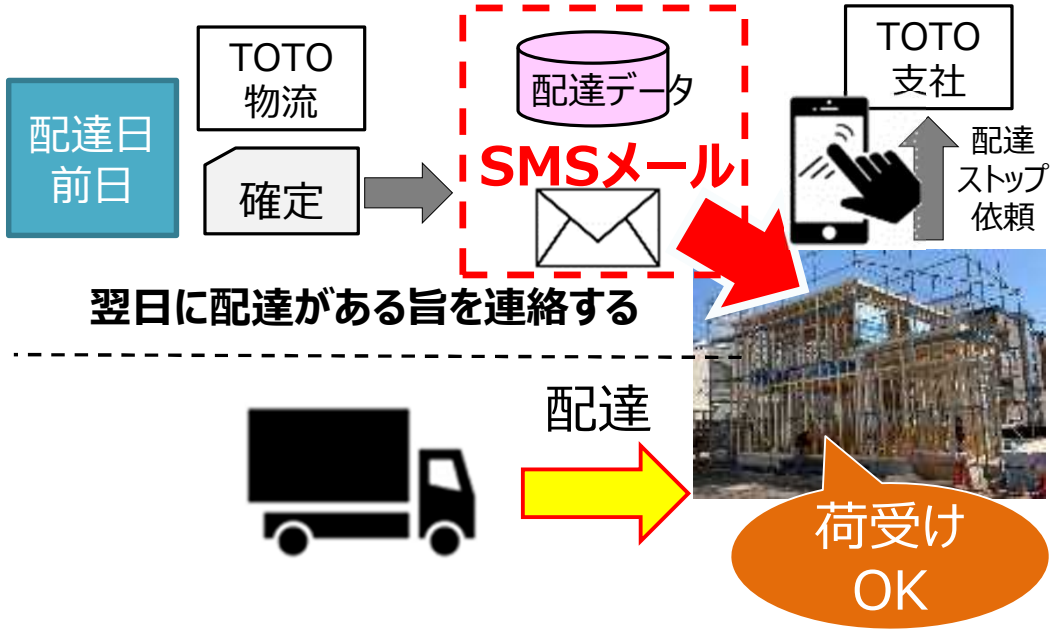
※エリア限定で試行中

Before



宅配に比べ発生率は低いが
輸送企業様からの改善ニーズ高い
（ドライバーの困りごと）

After（試行中）



荷受けの事前準備が可能となり
持ち戻りが約30%削減！

ゼロにはならなかったものの、大きな効果が得られた
配達ドライバーの“困った”の解消に向け拡大を検討

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

4-2. 物流2024年問題への取組み

構内 | 幹線 | 支線

対策5 トラック待機時間削減（ダイヤグラム化）

Before





①入門順に作業するため早く
来て待機が当たり前
②入門受付けは“紙”で管理

待機90分/車

After



①入門予定時刻を全ての車両に
割り当て（ダイヤグラム化）

待機35分/車

▲55分/車
削減（61%）

ダイヤグラム化によって計画的な作業体制を確立した結果
ドライバー拘束時間に直接寄与

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

3-2. 物流2024年問題への取組み

構内 ▶ 幹線 ▶ 支線

対策6 トラック待機時間削減（パレットファインダー導入）

Before



目視の枚数カウント



枚数と種類を照合



手書きの伝票作成



システムへの手入力

After



スマホで枚数カウント



AIによりパレット画像を認識するツールを共同開発※

ドライバー拘束時間
▲180ｈ/月削減

（1車では数分）

スマホ１台で作業が完結する“DX化”を実現

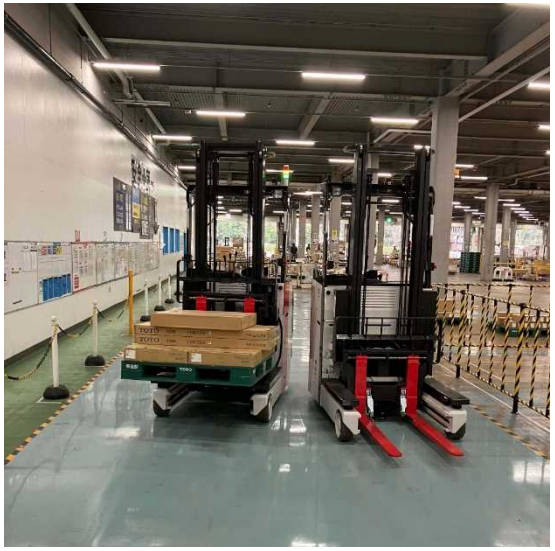
Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

3-2. 物流2024年問題への取組み

構内 | 幹線 | 支線

対策7 荷役作業の自動化

■物流センターで稼働する　自動フォークリフト、ピッキングアシストロボット

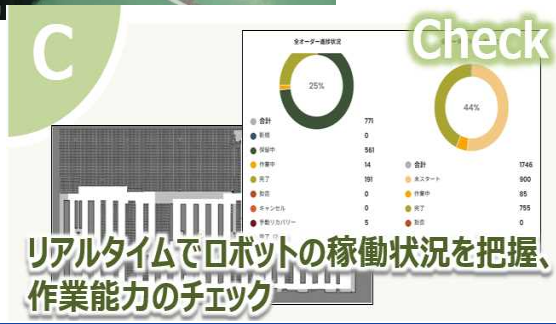












作業を無人・有人に分け、垂直搬送機とAGFの連携で完全無人化を実現
台車なしで歩行量を大幅削減し、ロボット指示で経験不要のピッキングが可能に

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

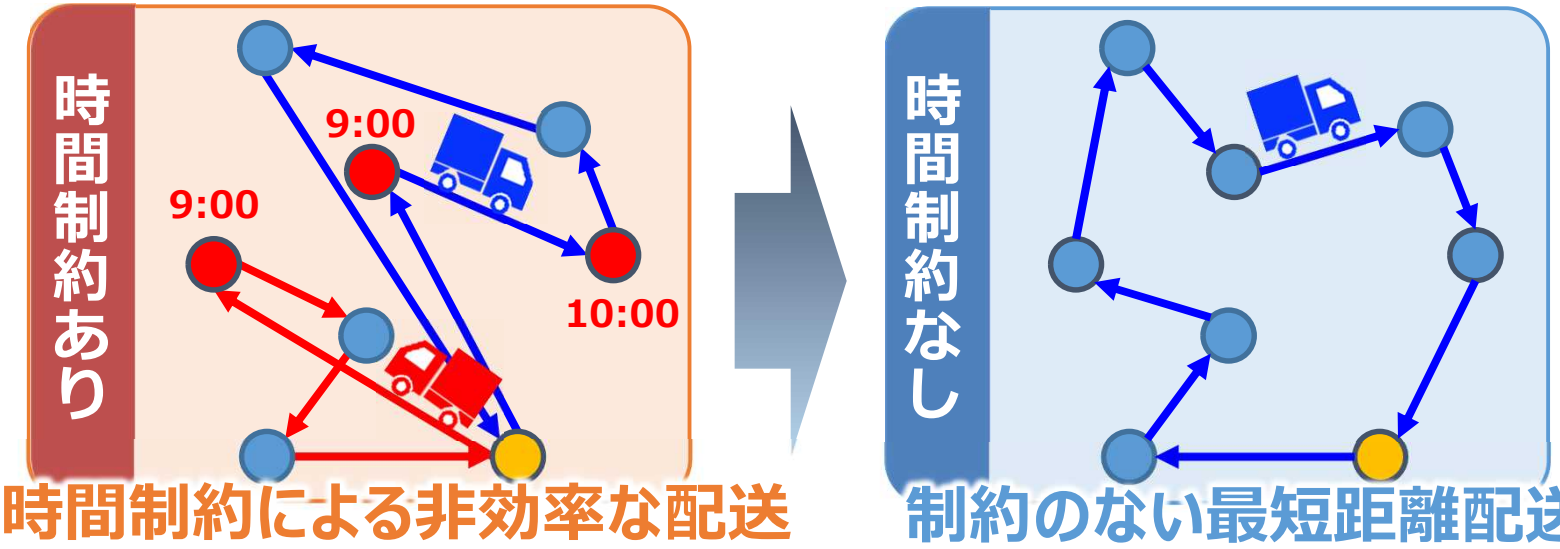
3-2. 物流2024年問題への取組み

構内 幹線 **支線**

対策8 時間制約による非効率な配送の是正

NEW

■支線配送領域の改善強化







送り先ごとの配送時間の制約を無くし、支線配送を効率化することで
ドライバー労働時間・CO_2の削減を目指しています

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

4. 挑戦の結果に起こったこと

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

輸送企業、構内企業の声

アンケート実施結果

時間指定がなくなり、心理的負担が大幅に減った

納品先での待機時間が目に見えて減少した

TOTOの取組みは他社荷主より早く、模範例として
他社と交渉させていただいております。
(ありがとうございます)





（パレットファインダー等の）新システム導入により、検品作業や伝票処理の手間が省け、ミスも減少した

心温まるご意見をいただき、双方の利益に貢献できる改善を実現。また、
パートナーシップも強化され、お互いの協力体制をさらに向上させることができた。

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

TOTO社内の声

【快挙】TOTO全社の中で物流部門が d改善 年間作品賞 3年連続受賞！

※d改善：自動化などを用いた生産性向上に貢献する製造DXの改善

- **2022年**：「スマホによるパレットカウント」での脱アナログ（**最優秀賞（1位）**）
- **2023年**：「システム統合とペーパーレス」によるDX/GX（**最優秀賞（1位）**）
- **2024年**：「無人フォークリフト」による完全自動化（**優秀賞（2位）**）





衛生陶器、ウォシュレット、セラミックなど主要商品事業部の改善を上回り
全社の「製造DX・生産性向上」を物流現場から牽引

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

最後に

あしたを、ちがう「まいにち」に。
~TOTOが切り拓く、ロジスティクス革新の成果 ~



荷役企業

構内作業の効率化と待機時間の大幅削減により、身体的負担が減り、職場の誇りが高まった。



輸送企業

ドライバーは自分のペースで運行計画を立てられるようになり、心理的負担が大幅に軽減された。

真に利益を分かち合う「三方よし」を実現



お客様

お客様へ商品を安定供給困難な時代でも「運ぶ」を守り、お客様への安定供給という責務に貢献

TOTOはこれからも、この活動で得られたパートナーシップを糧に、住設業界の変革者としてロジスティクスの革新に全力で取り組みます 。私たちの挑戦が、次の世代の「働きがい」と「安定した暮らし」を守り続けます。

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO