

第2回トラック輸送における取引環境・労働時間改善 中央協議会及びトラック運送業の生産性向上協議会

平成27年11月2日（月）14時00分～16時00分
於）中央合同庁舎3号館11階 特別会議室

【議 事 次 第】

I. 開会

II. 議題

1. サービス産業の生産性向上協議会について
2. 荷主及びトラック事業者の取り組み紹介
3. 地方協議会の開催状況について
4. トラック輸送における長時間労働の実態調査について
5. その他

III. 閉会

【配 布 資 料】

議事次第、委員名簿、配席図

- 資料1 サービス業の生産性向上協議会について 【国土交通省】
資料2 荷主・運送事業者のパートナーシップの構築に向けて（例）【（株）カスミ】
資料3 荷主・トラック事業者の好事例へのご意見 【国土交通省】
資料4 地方協議会開の開催について 【国土交通省】
資料5 トラック輸送における長時間労働の実態調査 概要
【厚生労働省・国土交通省】
資料6 企業の競争力強化と豊かな生活を支える物流のあり方
【日本経済団体連合会】
資料7 人材不足への対応に関する調査結果 概要 【日本商工会議所】
資料8 トラック運転者労働条件改善事業等について 等 【厚生労働省】

サービス業の生産性向上協議会について

第1回サービス業の生産性向上協議会



- 4月2日の政労使会議決定を受け、「小売業、飲食業、宿泊業、介護、道路貨物運送業において、経団連と意欲ある事業者等が協力し、生産性向上を図る」枠組みとして、官民合同で立ち上げ。
- 6月18日に、総理出席の下、第1回の協議会を首相官邸で5分野共同で開催し、300名弱が出席。
- 総理から、「労働力不足克服のためサービス生産性革命を起こすとき」と期待を示すコメント。

第2回～各分野で開催

トラック運送業

飲食業

小売業

宿泊業

介護

主な取組み例

- 製造業等の生産性向上に高い見識を有する経営者等を招いて意見交換。
- 製造業の工場見学・製造業生産管理部等の実務者からのノウハウの解説。
- 各分野のモデル的な事業者に対して、製造業等のノウハウに基づくコンサルティングを実施。
- 業界内で、ベストプラクティスの創出・マニュアル作成などを行い、横展開。

経団連のサポート

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

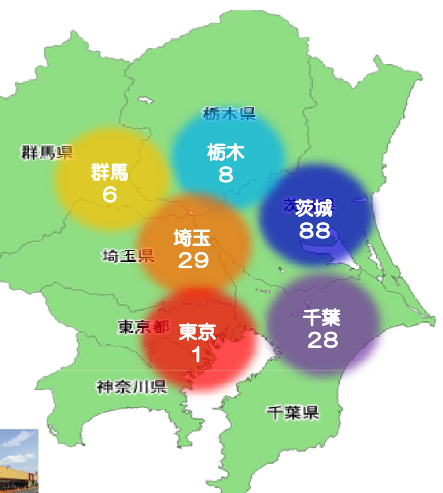
1. カスミの概要と環境の変化について

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 共感型店舗づくり
ライフスタイルに合わせ、より便利に快適に。



スーパーマーケット
店舗数：165店舗

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

建築中

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

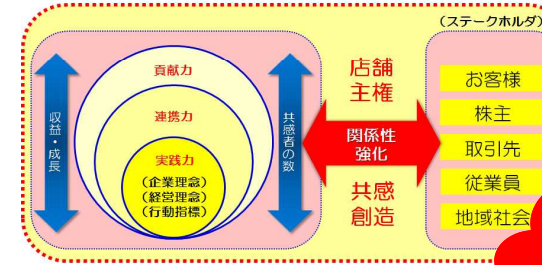
■ 生熊運送株式会社

■ SBSロジコム株式会社

■ 三共貨物自動車株式会社

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
センター作業員

ソーシャルシフトの経営

カスミは、2013年度からの3ヵ年計画で、従業員一人ひとりが
お客さまのために思いを込めて、地域で一番愛される店舗を目指し、
中核店舗「ソーシャルシフトの経営」に取り組んでまいりました。
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の確立を目指します。

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
なってもらおう
- 2 あらゆる場面で
生活者にとって最高の
サービスを実現する
- 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



カスミファンページで
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。



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 店舗体制を確立、全
店でソーシャルシフト体制を構築し、カスミ独自のビジネスモ
デルとして確立を目指す。この取り組みは、お客さまの生活
に寄り添ったサービスを提供することを目指す。お客さまの生
活に寄り添ったサービスを提供することを目指す。お客さまの生
活に寄り添ったサービスを提供することを目指す。

■ ソーシャルシフト本格移行へ組織改革

ソーシャルシフトの本格移行に向けた組織改革。全
店での組織改革を進めます。さらに、「店舗運営体制」の改
善を進めます。店舗運営体制の改善、業務、働き方など一歩上
げることによって、お客さまの生活に寄り添ったサービス
を提供し、地域に根ざした店舗を目指します。こうした取り組み
を通じて、地域に根ざした店舗を目指します。地域に根ざした店
舗を目指します。地域に根ざした店舗を目指します。

■ ソーシャルシフト店舗 58 店舗に拡大

2014年度はソーシャルシフト店舗を58店舗に拡大。
既存店舗の組織をフィジカル・デジタル・リアルタイムで作り
替えることにより、お客さまの生活に寄り添ったサービス
を提供し、地域に根ざした店舗を目指します。こうした取り組み
を通じて、地域に根ざした店舗を目指します。地域に根ざした店
舗を目指します。地域に根ざした店舗を目指します。

ソーシャルシフトの経営
スタート

■ モデル店舗 10 店舗でスタート

「ソーシャルシフト」の経営を開始する店舗の一つは、地域の
1 店 10 店舗のうち、地域の中心部に位置する店舗です。この店
舗は、地域の中心部に位置する店舗です。この店舗は、地域の
中心部に位置する店舗です。この店舗は、地域の中心部に位置
する店舗です。この店舗は、地域の中心部に位置する店舗です。

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

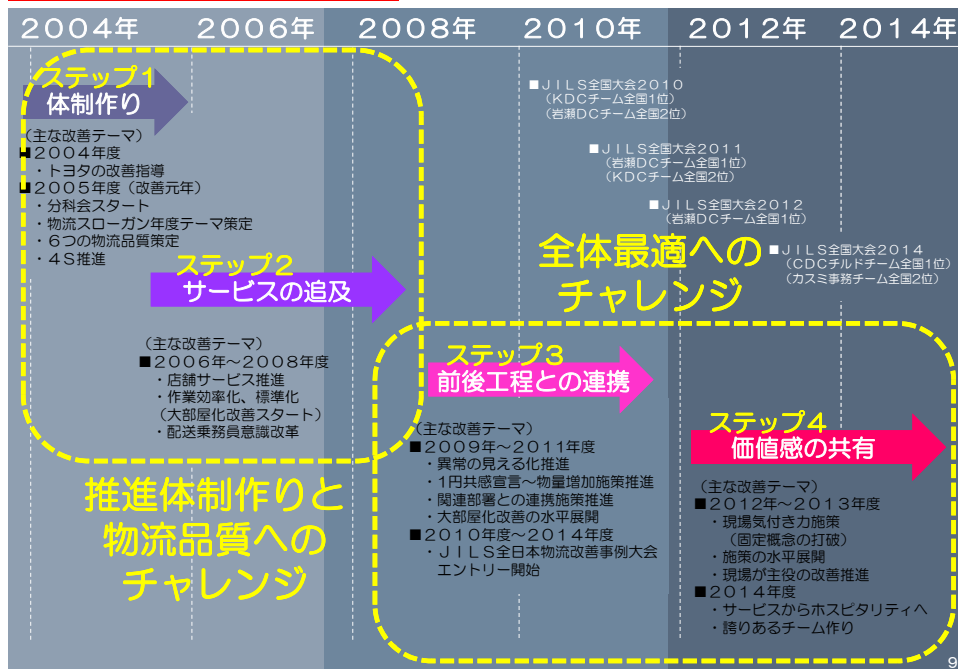


優秀乗務員表彰

店舗での現場報告会
ロジスティック部物流改善活動

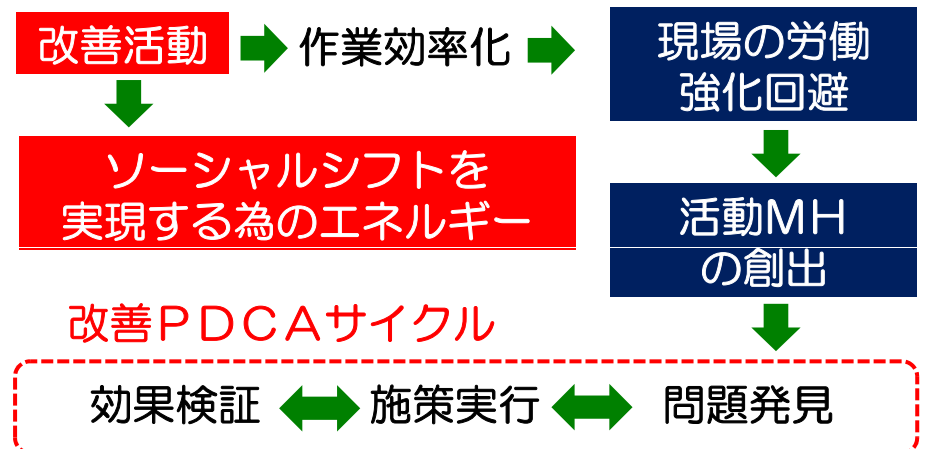
8

カスミ物流改善の変遷



9

ソーシャルシフトの中での改善活動の役割



全体最適＝WINの循環

10

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

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。

センター



11

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	ー	3	9	パン	乳製品	リッター
部門	統一(和食配)	ローズ・惣菜系	パン	乳製品	リッター	リッター
品群	統一(和食配)	ローズ・惣菜系	パン	乳製品	リッター	リッター
積替えが必要	統一(和食配)	統一(和食配)	統一(和食配)	統一(和食配)	統一(和食配)	統一(和食配)
最適な積み方	統一(和食配)	統一(和食配)	統一(和食配)	統一(和食配)	統一(和食配)	統一(和食配)

NO	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
大分類	青果	カスミ・グリーン	ドライ	ドライ	ドライ
部門	青果(生花)	カスミ・グリーン	ドライ	ドライ	ドライ
品群	青果(生花)	カスミ・グリーン	ドライ	ドライ	ドライ
積替えが必要	青果(生花)	カスミ・グリーン	ドライ	ドライ	ドライ
最適な積み方	青果(生花)	カスミ・グリーン	ドライ	ドライ	ドライ

運送事業者



カスミ



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

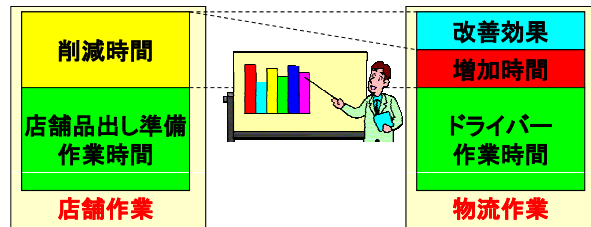
WINの循環

店舗の声 『商品台車を売場の通路別に引き込んでほしい』



配送ドライバー
の負担増加

全体最適の考え方



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



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～

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

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。

17

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・種類台車の積載

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～

20

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。

重い商品を定義

積み方マニュアル

積み方を決めてみんなで共有

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)

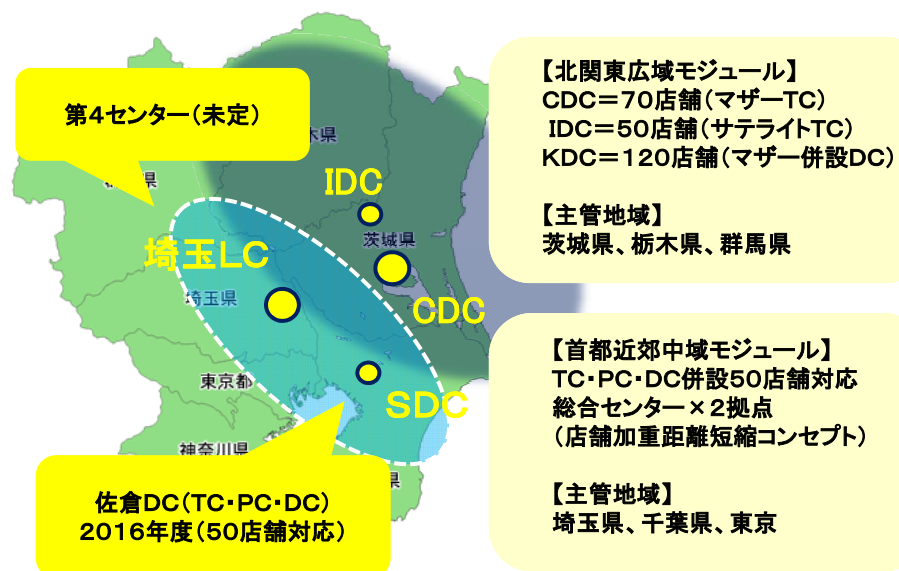
調達物流を利用した納品代行を実施



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



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～



26

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

12社
集約



流通加工

相乗りベンダー
12社

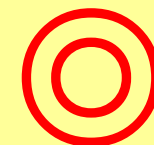
29

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

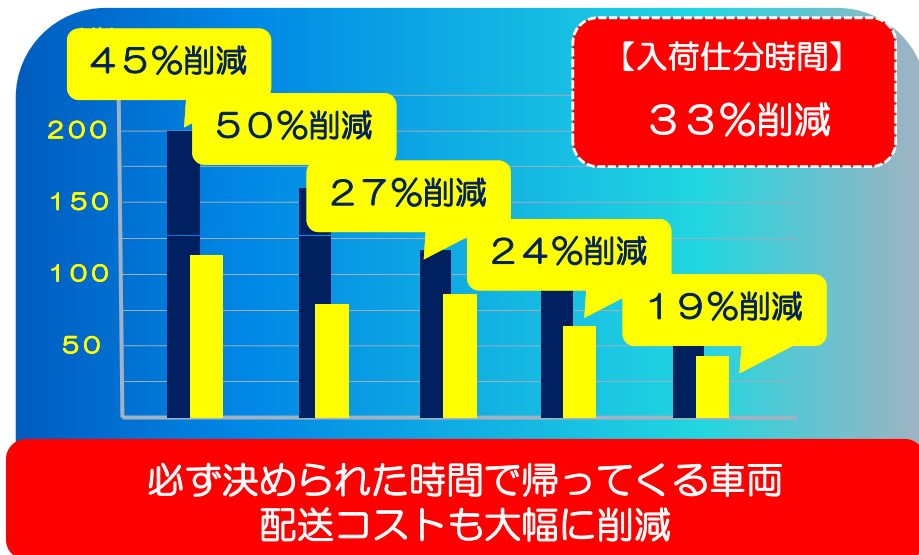
メリット

量販メーカー
少量メーカー
物流センター



30

《改善効果》



31

3. まとめ

32

◇ 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)、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 ◇



事務大部署
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

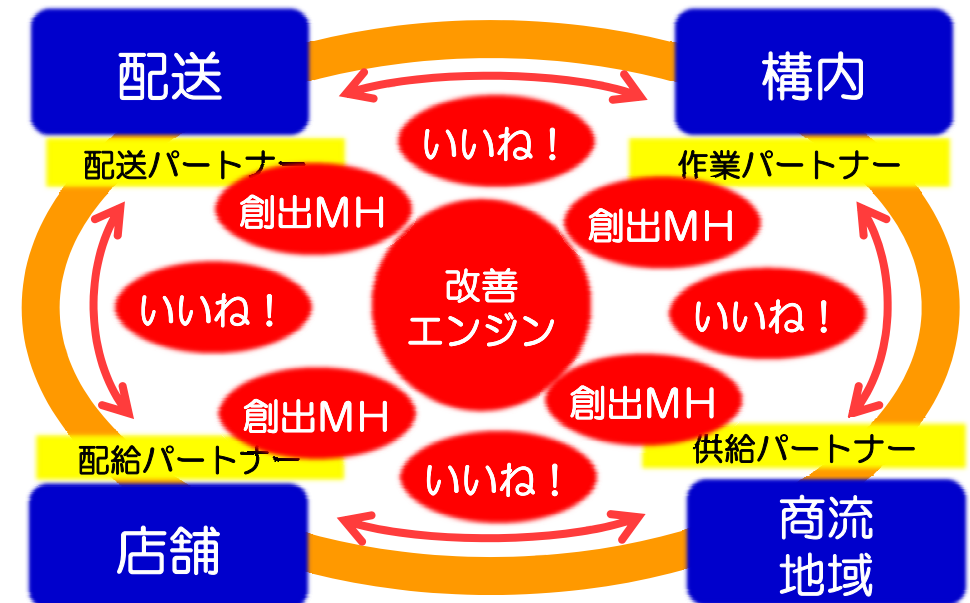
◇ 改善活動の効果とは・・・ ◇

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！！ ◇



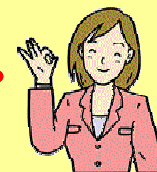
39

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



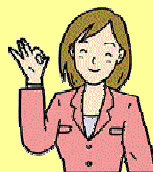
40

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

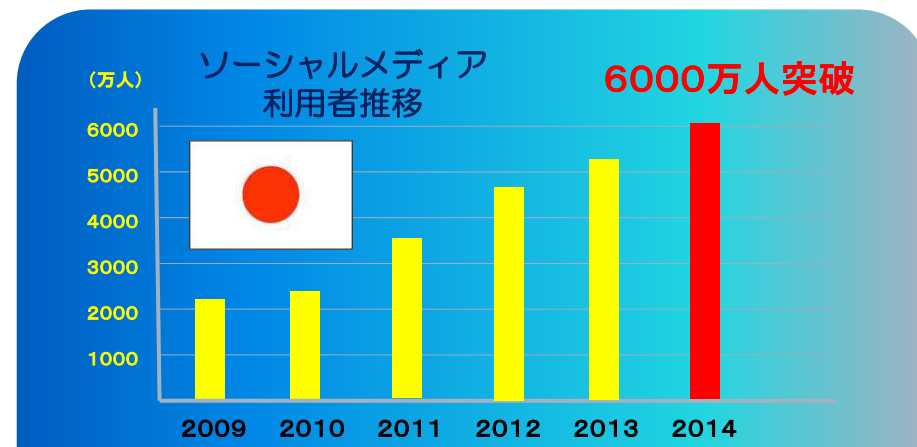


41

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・・・

ニセモノが淘汰され
共感をより多く得たホンモノが生き残る時代



42

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・・・

ニセモノが淘汰され
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

岩瀬流通センター



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

- 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

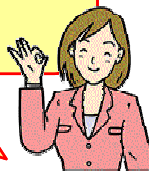
業務委託企業	車両数	従業員	乗務員	入社	退社	女性
飯塚運輸株式会社	78	260	77	5	3	0
生熊運送株式会社	90	100	96	40	10	10
SBSロジコム株式会社	166	390	150	20	5	1
三共貨物自動車株式会社	82	355	84	18	3	5

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