

**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

Supermarket

**KASUMI**  
いいね！をよろこびに

[www.kasumi.co.jp](http://www.kasumi.co.jp)

## ■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～

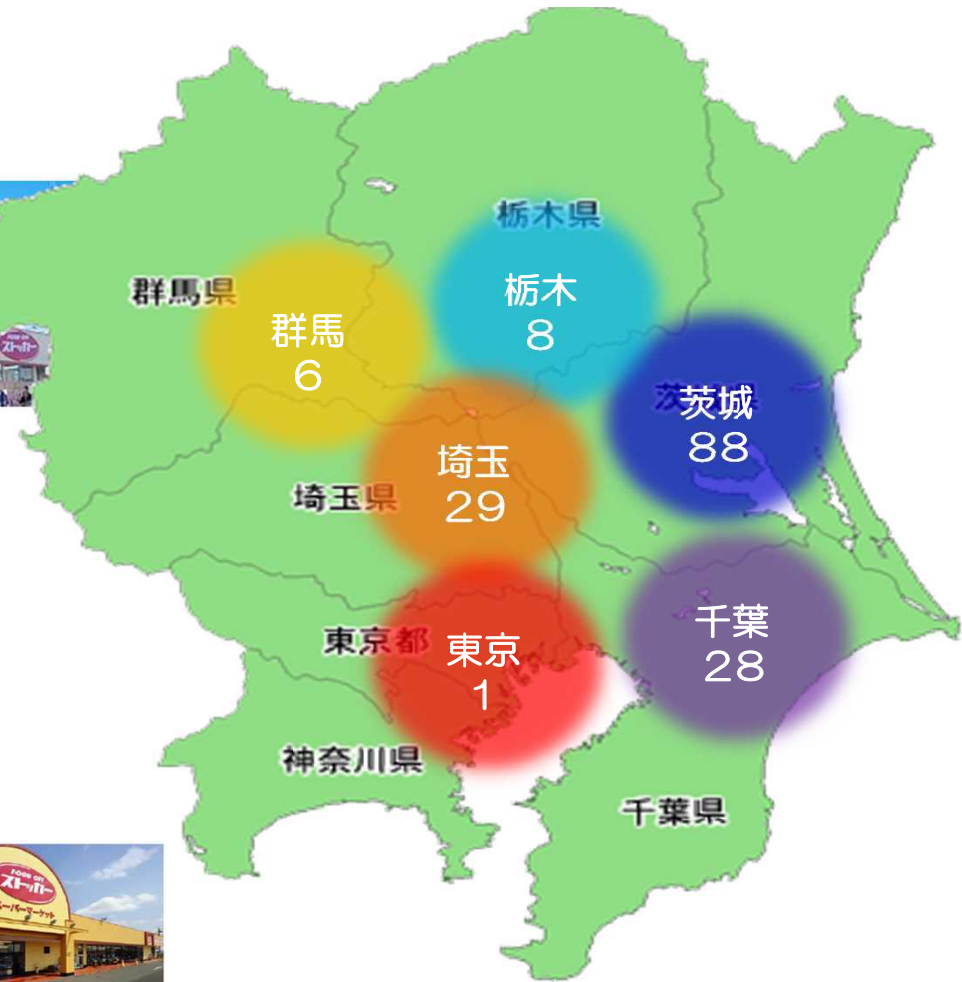
3. まとめ……………P32

# 1. カスミの概要と環境の変化について

Supermarket  
**KASUMI**  
いいね！をよるこびに



- ◇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。**

**3つの店舗フォーマット**

**FOOD SQUARE**  
56店舗  
(2015年4月末現在)

料理と食生活を提案する  
フラッグシップ店舗

都県別営業店舗

全 **162** 店舗  
(2015年4月末現在)

- FOOD SQUARE
- FOOD OFF ストリーパー
- ファミリーマーケットプラス
- ネットスーパー

**Food Market KASUMI**  
77店舗  
(2015年4月末現在)

鮮度のよい商品と便利さを提供する標準店舗

物に特化した売場づくりを特徴とするカスミの標準店舗です。チーフンとしてのスーパーマーケットを生かしながら、地域の食習慣や生活ニーズに応じた商品やサービスを提供しています。地域密着型の店舗づくりによって競合店との差別化を図っています。

**FOOD OFF ストリーパー**  
27店舗  
(2015年4月末現在)

エブリデイ・ロー・プライスを追求する価格訴求型店舗

商品の品目を絞り込むことによりローコストオペレーションを構築。安全・安心で高品質な商品を、毎日求めやすい価格で提供する店舗です。日々改良に努めています。店舗ニーズに応じた商品やサービスの差別化を図っています。生鮮食品の品と鮮度を追求しています。

**ファミリーマーケットプラス**

コンビニの便利さとスーパーの品揃え

詳細はP11へ (※画像略)

**ネットスーパー**

自宅で購入できるスーパーのサービス

詳細はP11へ

**移動スーパー**

お客さまの近くへ商品を届けて

詳細はP11へ

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



**KDC**

Kasumi Dry Center



**中貫DC**

Nakanuki Distribution Center



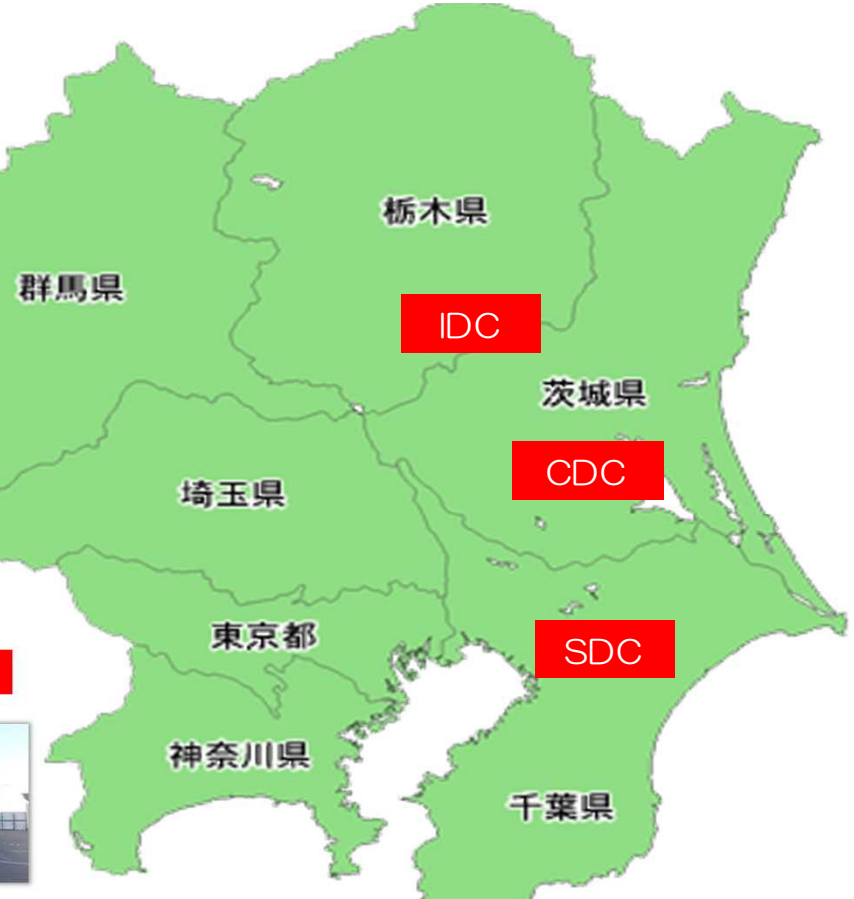
**千代田倉庫**

Chiyoda warehouse



**Recycle**

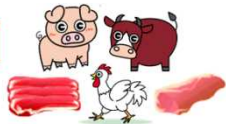
Recycling Center



**加工センター**

精肉 PC

・ KASUMI  
**PDC**  
MEAT packing  
Processing Center



青果 PC

・ KASUMI  
**Green**  
VEGETABLE  
Processing Center



惣菜 PC

・ KASUMI  
**Rose.co**  
DELICATESSEN  
Processing Center

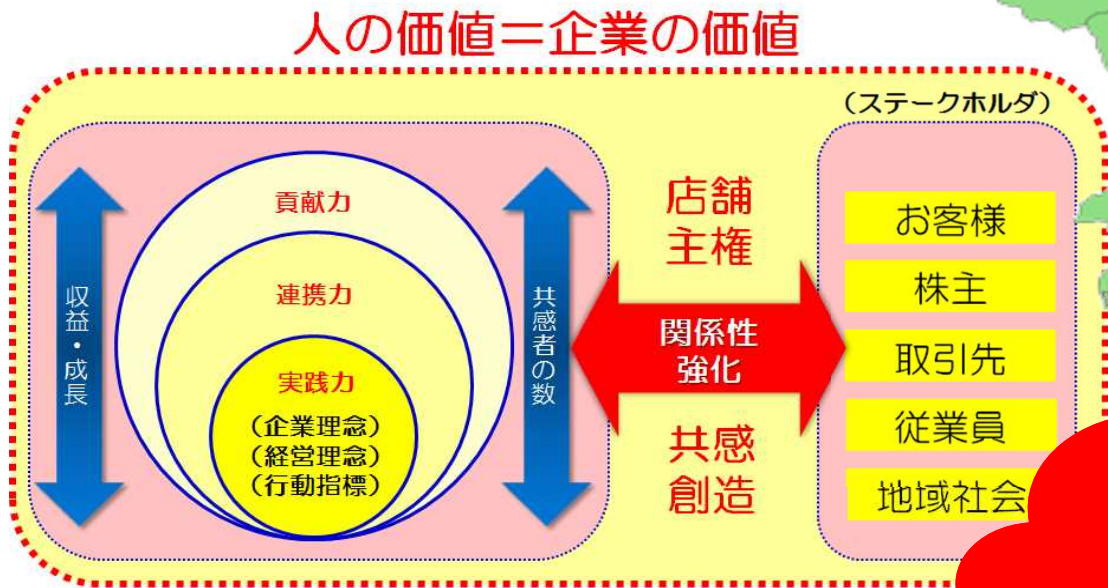


**配送・構内業務委託企業**

- 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

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

事例集を使って体系的な浸透を進めています



若手従業員を中心にカスミの企業理念などを経営哲学の行動指針となる事例集を作り上げました

## カスミFanページで お客さまと交流



店舗イベントをカスミFanページに掲載

## お客さま視点の 売場づくり



従業員のアイディアを生かした試食会



社内フェイスブックで共有している店舗情報を参考にイベントを開催



季節の行事に合わせて楽しい売場づくり



お客さま目線で売場をチェックする活動



お客さまと協力して惣菜買田へ送る干物職を作りました



## 全社的な取り組みに拡大

### 「カスミの価値観」の誕生

2014年度初めには、自主自律型の店舗運営の行動指針となる「カスミの価値観」が誕生。20名の若手従業員などで組織された「未来委員会」が「お客さまのために」という企業理念をはじめ、経営理念、経営方針からなる経営哲学をどう実践すべきかを具体的にまとめ、社内への浸透を図っています。

### 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。各店舗の実践をフェイスブック等を使いリアルタイムで社内共有するなどさまざまな取り組みを通して、お客さま目線の売場、サービス、情報、提案に磨きをかけ、地域で特別なブランドとして磨かれる店舗づくりを進めました。

## 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」が目指す変革の一つは、地域の1店1店がお客さまの声や従業員のアイディアを活かし、自主自律型の店舗運営の構築です。2013年度、その第一歩として百店舗の自律性を高めたソーシャルシフトモデル店舗10店舗が経営スタート。お客さまのご要望や困り事を共有して解決する仕組みづくりや従業員が自主的に考えた売場づくりなど、さまざまな試みが始まりました。

## 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。全社でソーシャルシフトへ本格移行し、カスミ独自のビジネスモデルとして確立する重要な年と位置づけています。各店ごとにお客さまにのみ店員だけでなくスタッフと実践を進め、数あるお店の中で「わたしの店」と感じてもらえることを目指します。

### ■ソーシャルシフト本格移行へ組織改革

ソーシャルシフトへの本格移行に対応するための主な組織改革として、販売本部に「ソーシャルシフト推進」を新設。企業理念と経営戦略の浸透を中心に活動するソーシャルメディア・コミュニケーション研究会と連携しながら、各店ごとの売場づくりと実践をサポートします。

また、営業部から店舗を支援するために新部署「マーケティング」を設置し、お客さまのニーズを捉えた食卓提案や販売促進、サービスの改善を推進します。さらに、「地域商品開発部」の取り組みを強め、地域商品の発掘、開発、導入のスピードを上げることで地域に根ざした品揃えを強化します。こうした取り組みを通して、地域ごとに異なるお客さまのニーズにきめ細やかに対応し、地域で愛されるお店づくりを目指します。

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

# 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



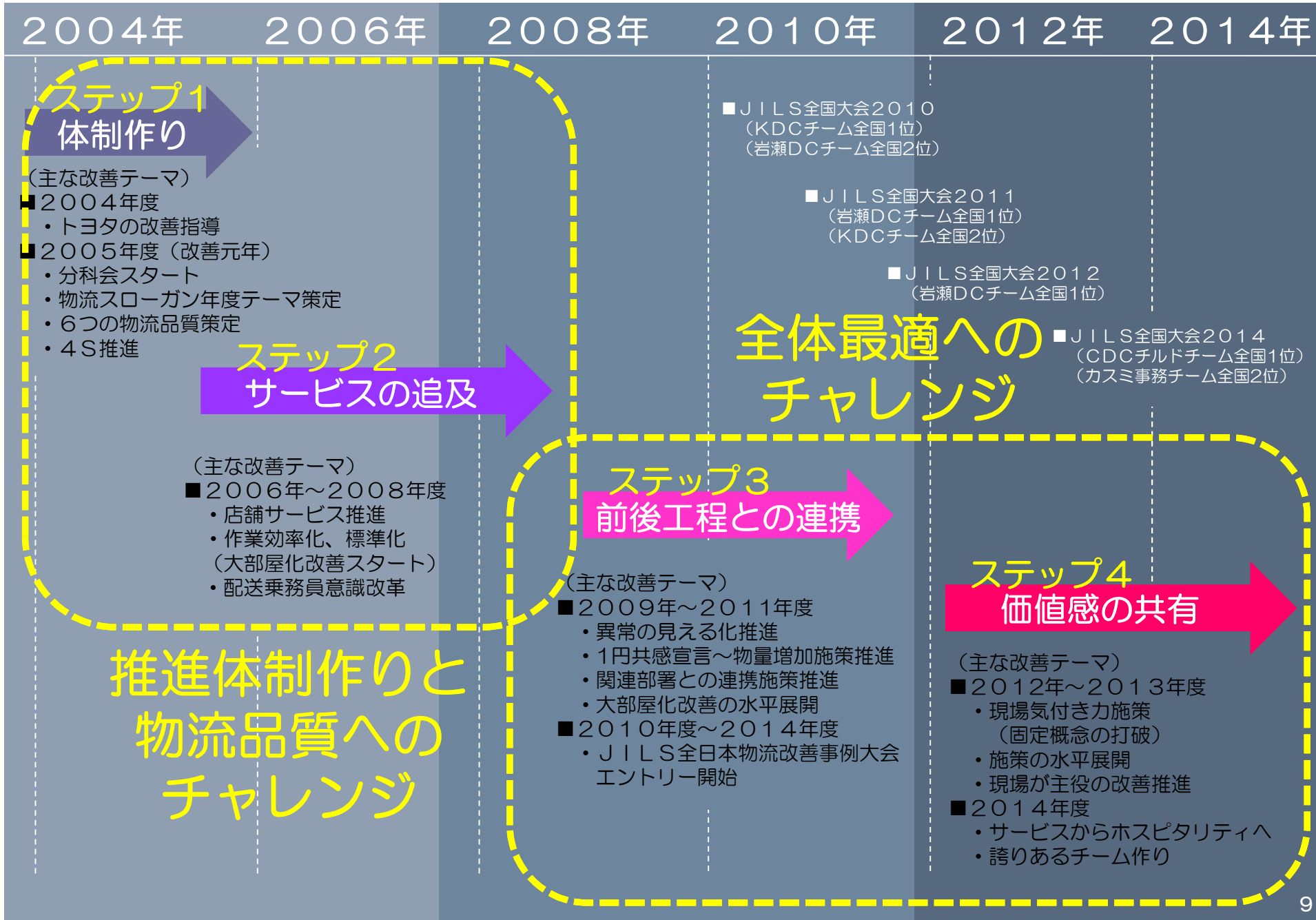
藤田社長



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

# 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

推進体制作りと  
物流品質への  
チャレンジ

## 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 エントリー開始

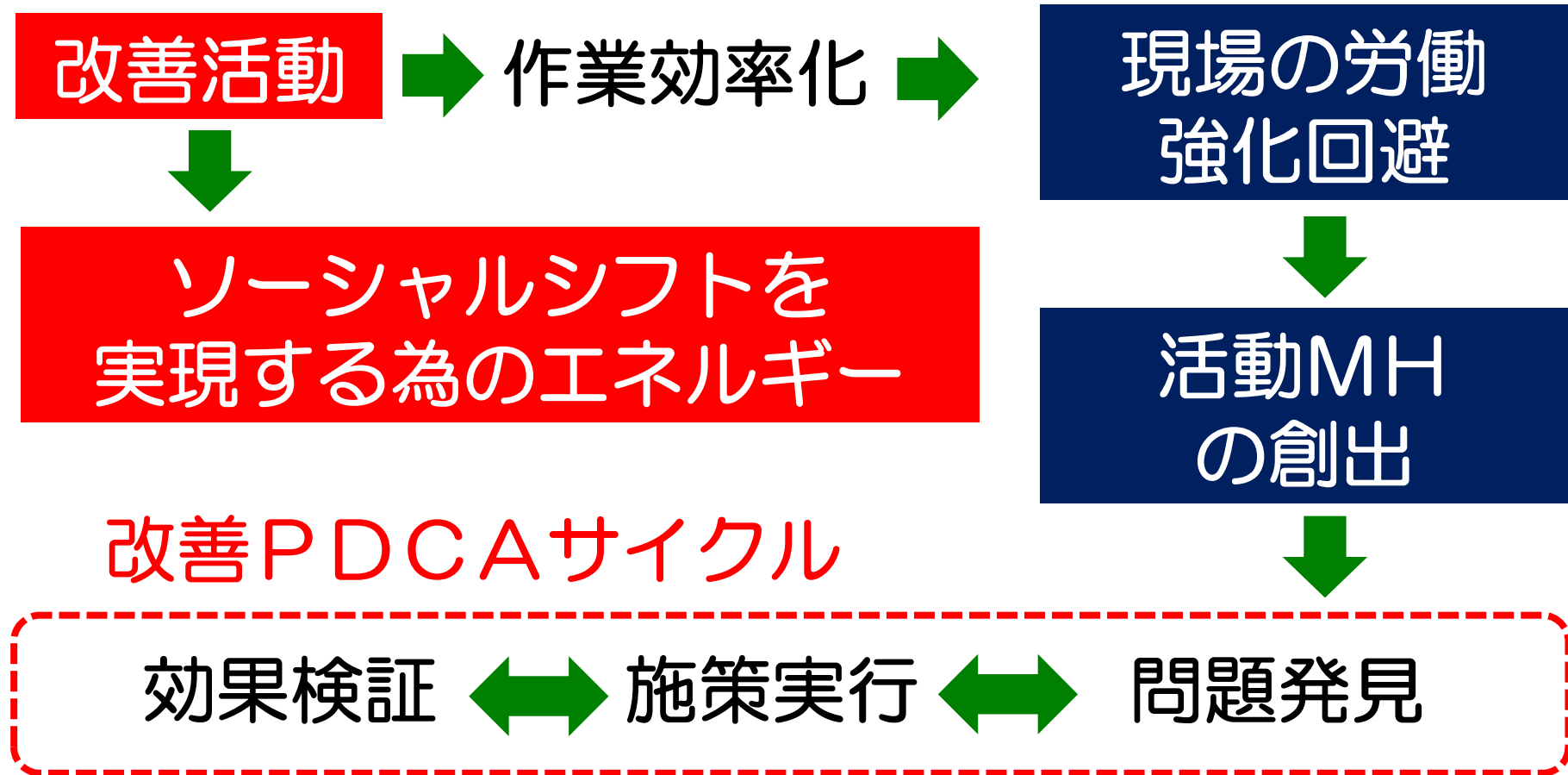
全体最適への  
チャレンジ

- 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)

## 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

# 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

## **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。



# 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	10	
品群	統一(和日配)		ローズ・明治ライス	パン	乳製品	リッター
積替えが必要						
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(生花)		カスミ・グリーン	ドライ	酒
積替えが必要					
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

**容器台車**

容器は、生鮮台車への積み込みをお願いします。



**ドライ容器**

カスミの容器は、リッターサイズでお願いします。




# 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



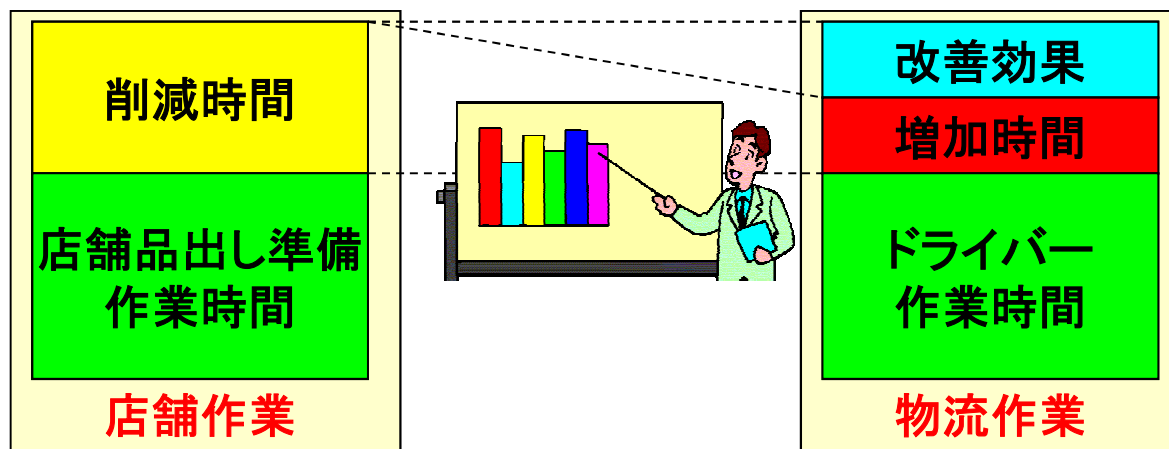
# WINの循環

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・・・

# WINの循環



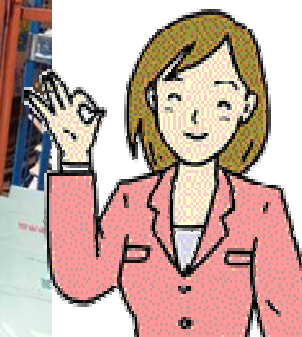
店舗での容器整理が改善し、配送作業と手待ち時間が削減された。



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



## 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



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

次の作業者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。

# 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: 麺類台車の積載



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

**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 『女性にも優しい青果・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。

部門	品名	重量	積み方	積み方	積み方
Bクラス 8~18kg	重たい商品	15kg	15kg	15kg	15kg
	重たい商品	15kg	15kg	15kg	15kg
Cクラス 5~8kg	重たい商品	8kg	8kg	8kg	8kg
	重たい商品	8kg	8kg	8kg	8kg

重い商品  
を定義

積み方追加案

1 定番商品が台車に1~2個程度の端数台車が発生した場合には特売台車の上に積むのは可能。但し、店着時にドライバーが定番商品と分けて降ろす。

4 TV焼酎は上段バーの高さ以上に積まない?

積み方○

積み方×

積み方を決めて  
みんなで  
共有

2 軽貨品(化粧箱)の積み方は台車にサビ又は汚れがある場合は段ボールで囲って積込む。又、積込む際台車側面にぶつからない様にスペースに余裕を持たす。

3 TV焼酎は上段バーの高さ以上に積まない? (持ち手が無く引出しにくい)

積み方×

お店の環境変化に物流が対応・・・

# 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 『女性にも優しい青果・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・・・





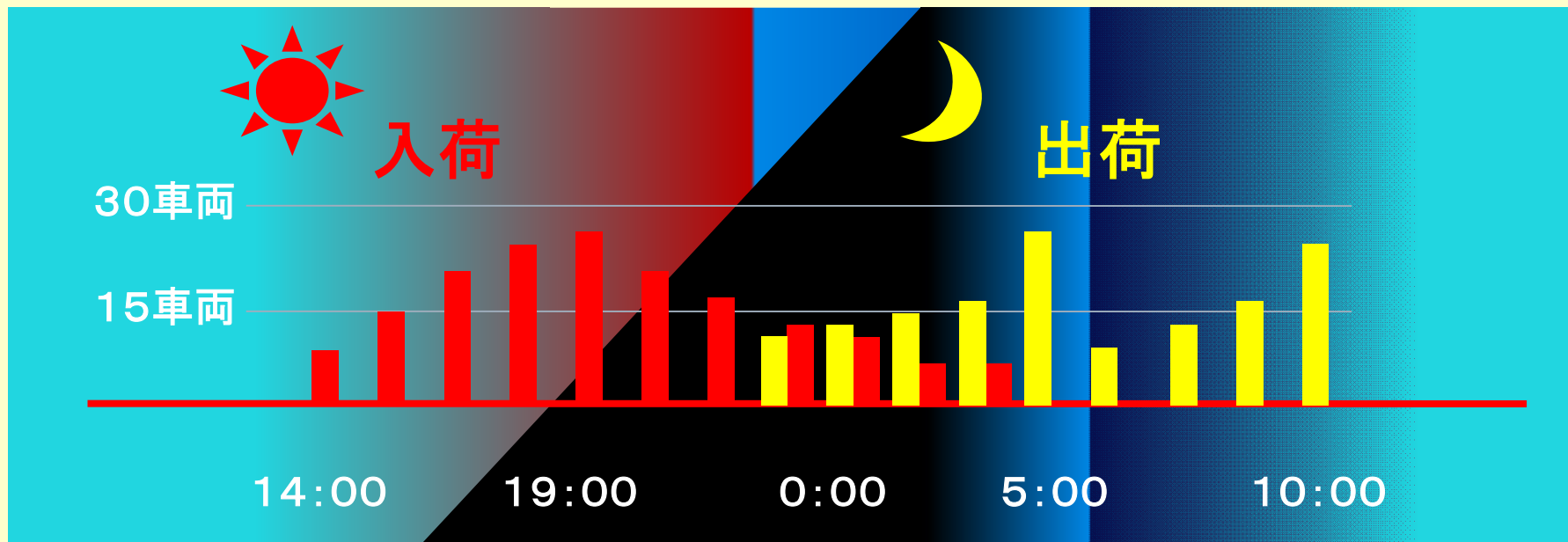
## WIN・WINの改善例(4)

～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

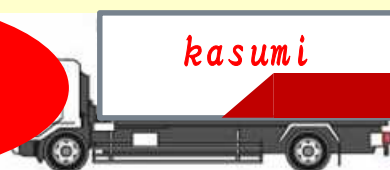
# WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

## ■ 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



調達



店配



ベンダー



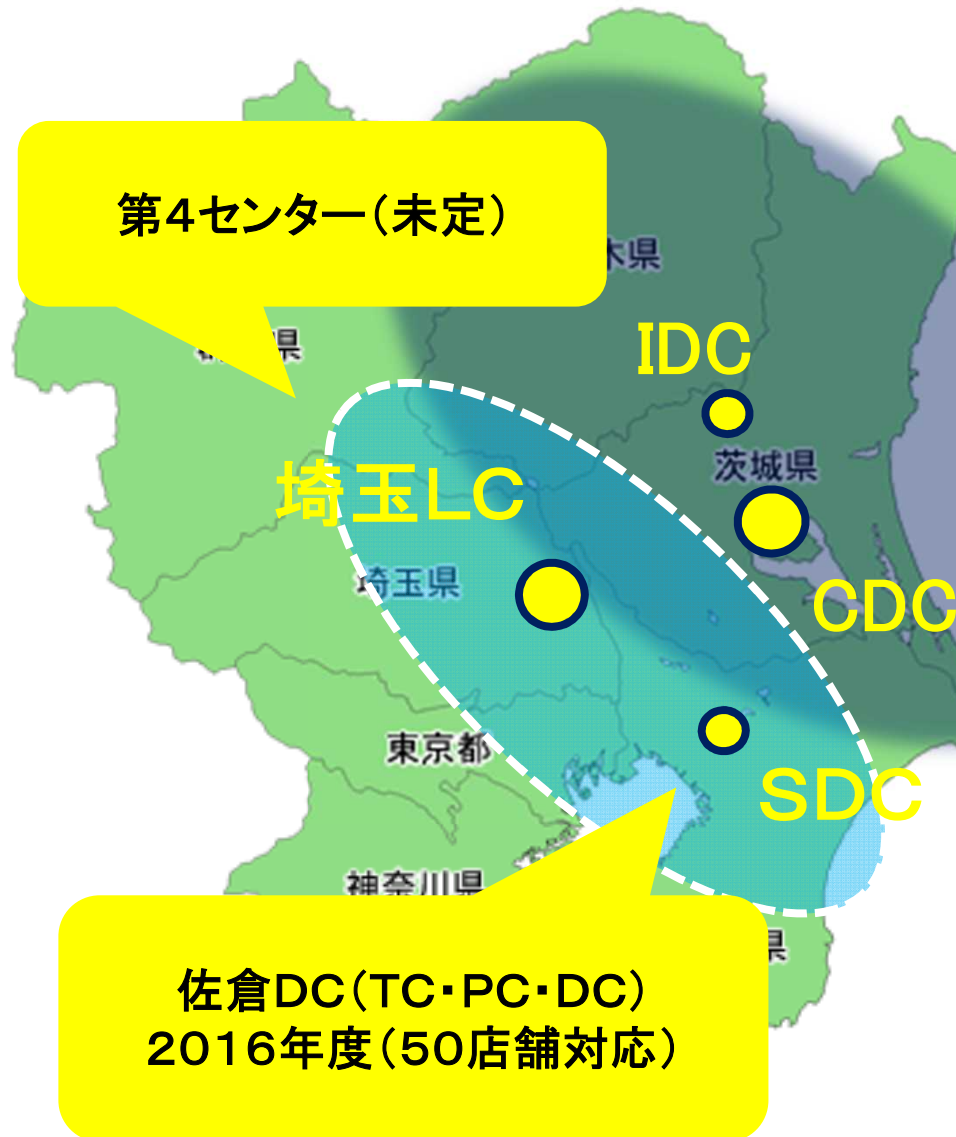
センター



店舗

# 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



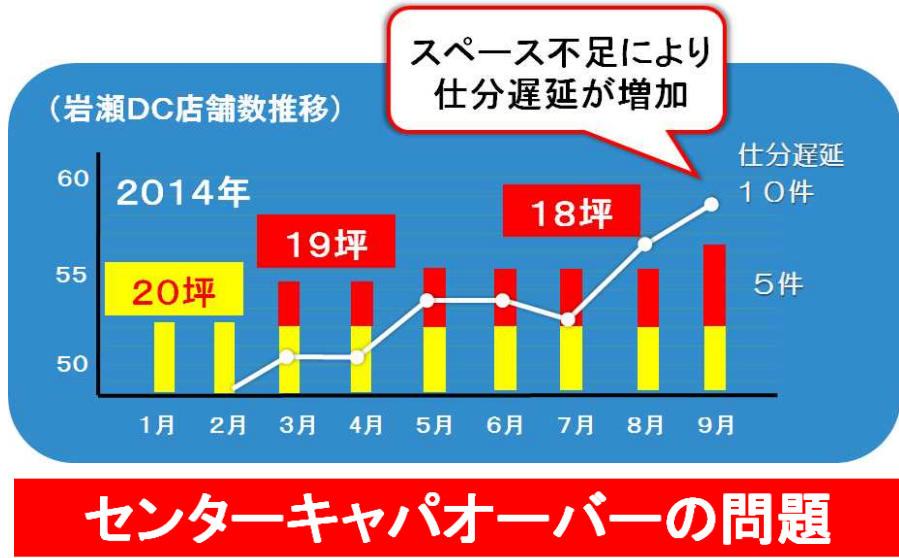
【北関東広域モジュール】  
CDC=70店舗(マザーTC)  
IDC=50店舗(サテライトTC)  
KDC=120店舗(マザー併設DC)

【主管地域】  
茨城県、栃木県、群馬県

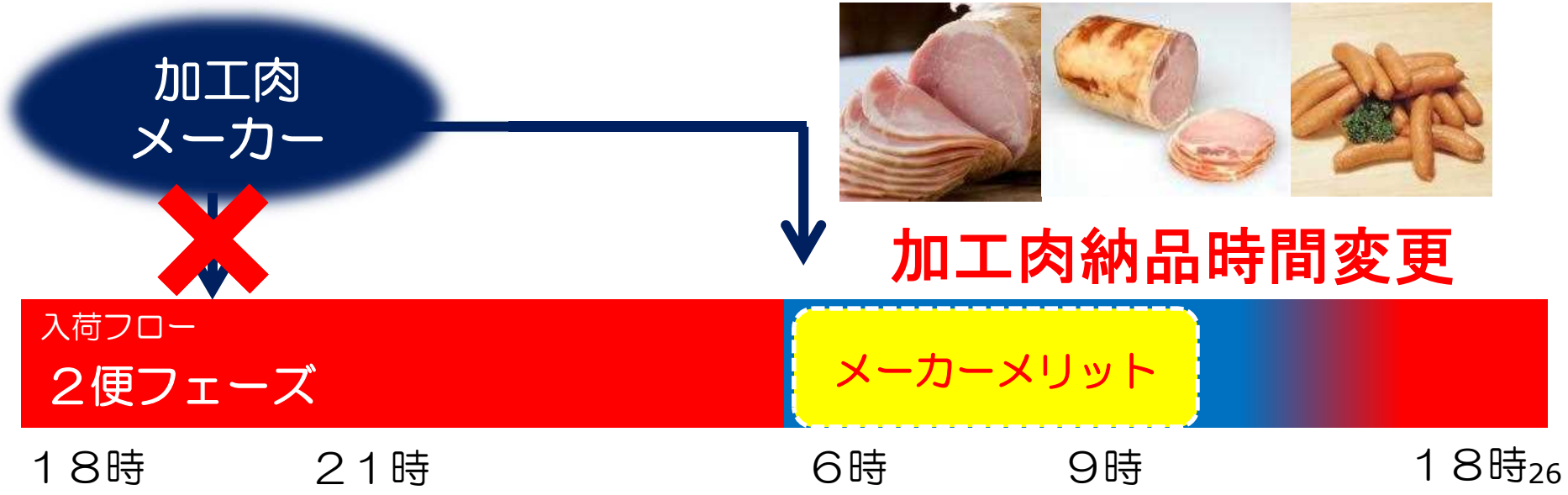
【首都近郊中域モジュール】  
TC・PC・DC併設50店舗対応  
総合センター×2拠点  
(店舗加重距離短縮コンセプト)

【主管地域】  
埼玉県、千葉県、東京

# 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・・・

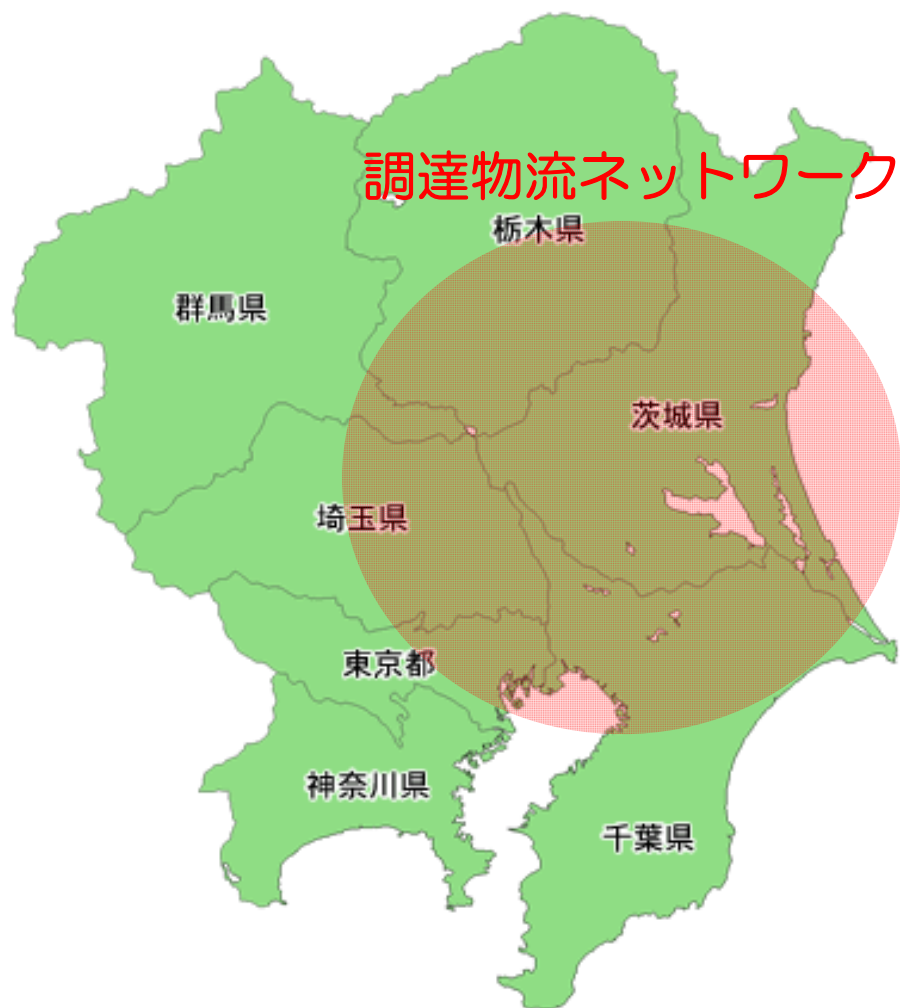
ベンダー  
12社

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

# 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～

## 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

# 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～

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



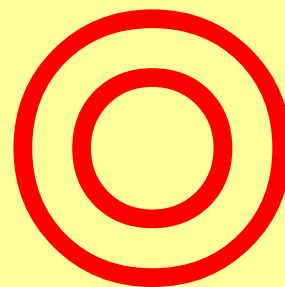
流通加工

## 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

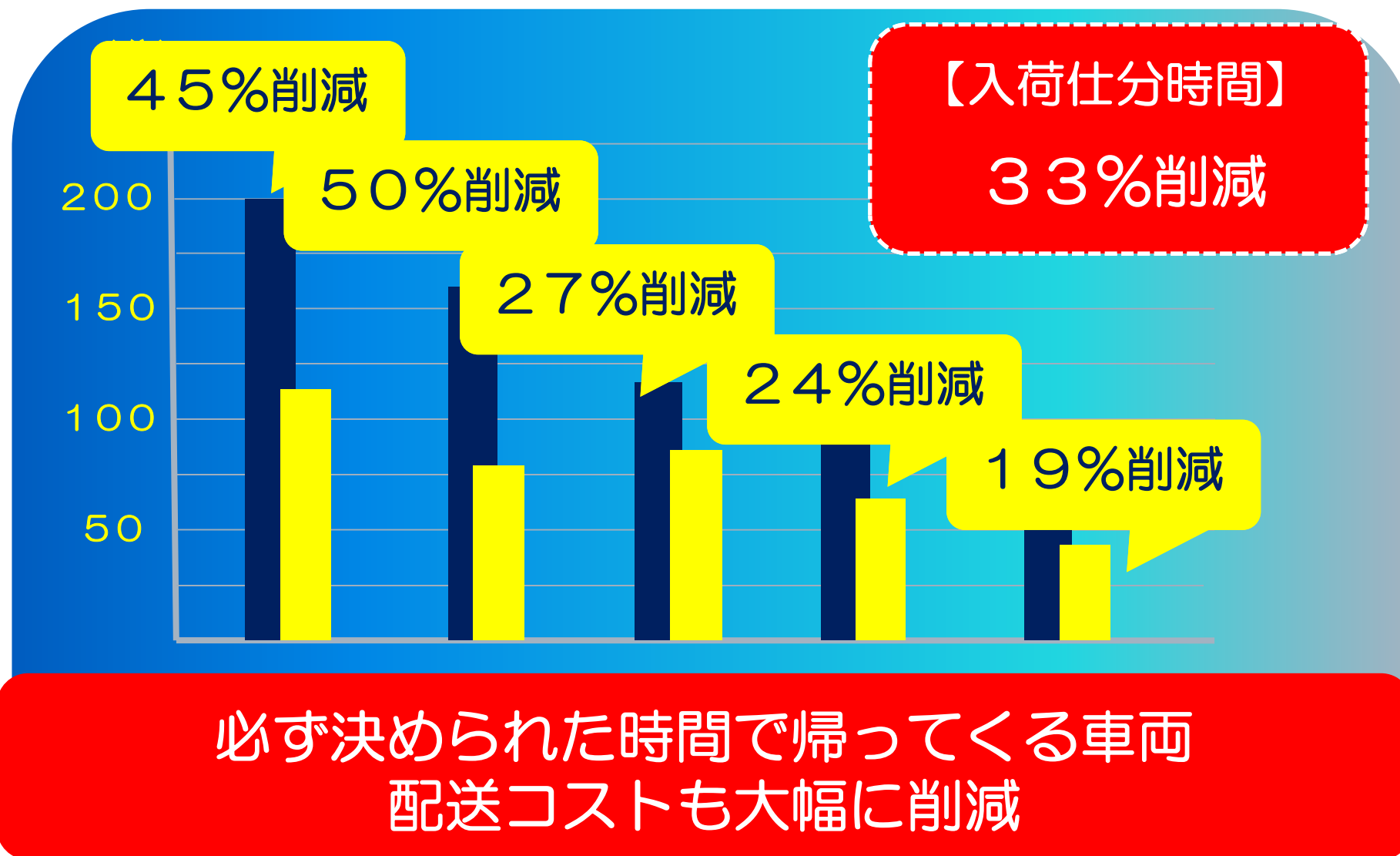


品





《改善効果》



## 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)

◇ 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



# ◇ “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

# ◇ 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



I D C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  
みんなと同じ考えをもって仕事に向き合えるということ

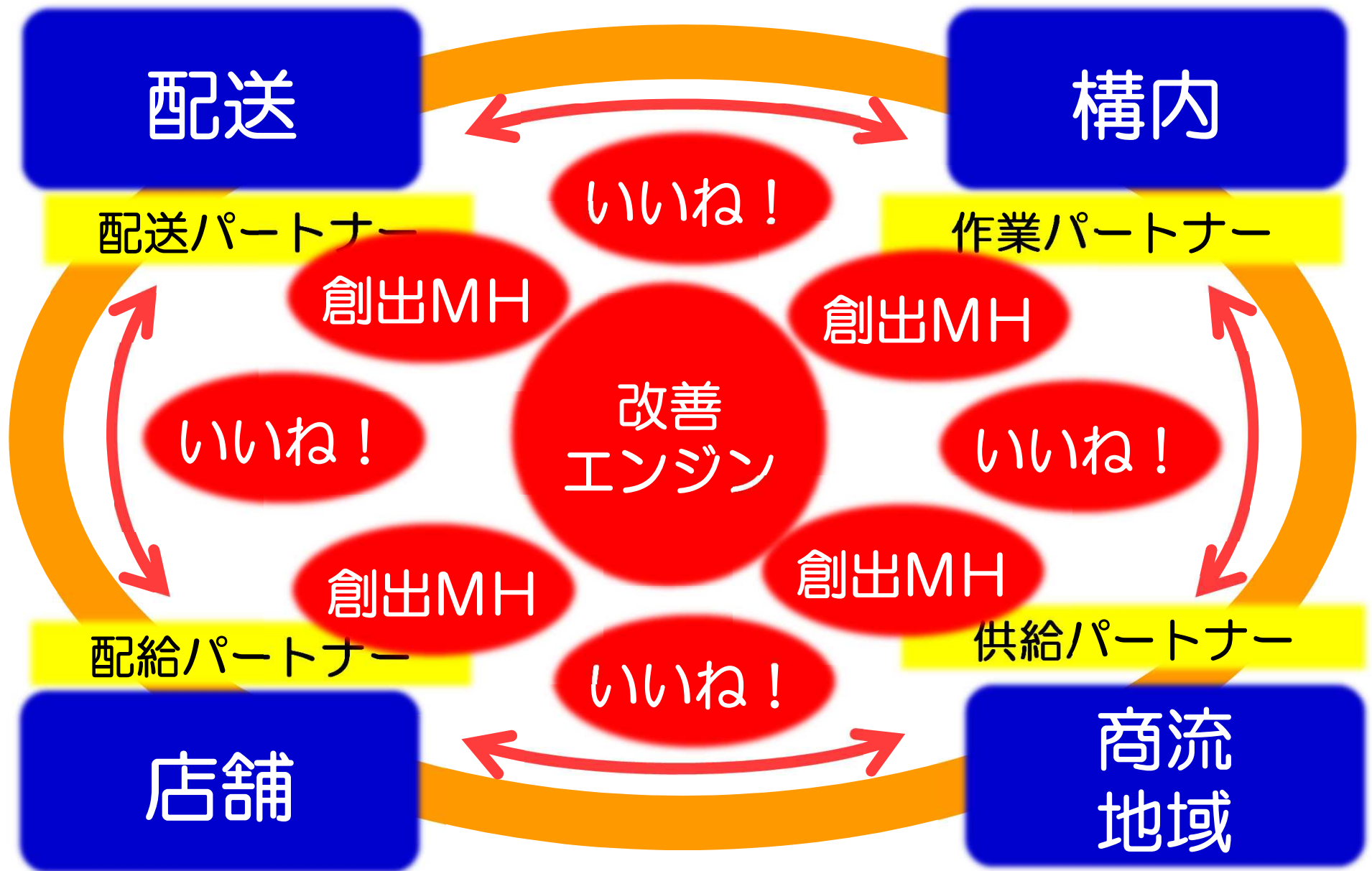
**現場の直感**を大切に、  
まずは気づきをミーティングで伝えてみる

◇ 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。**

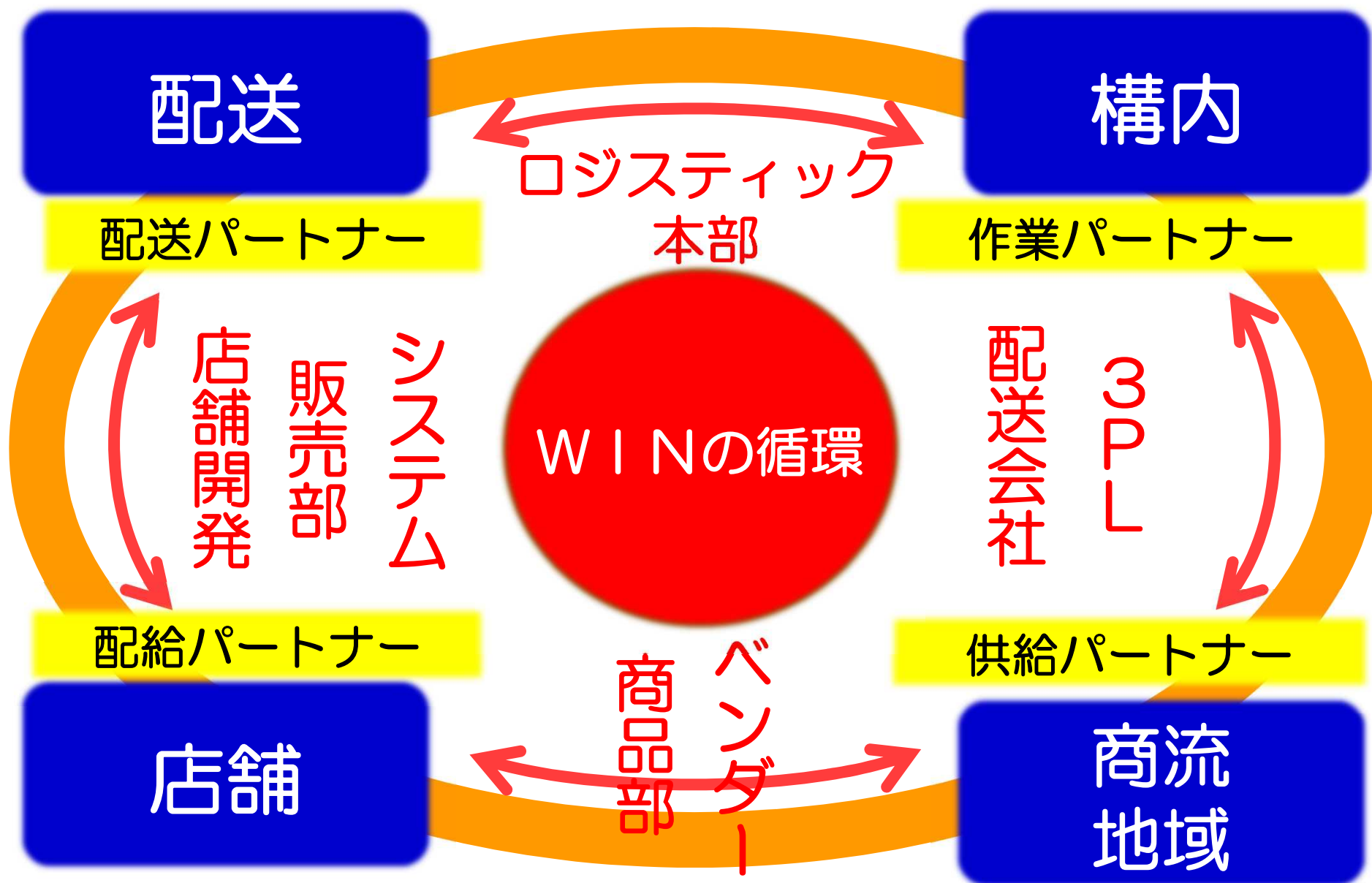
言ったら気まずいから、  
言い合うことが当たり前・・・

◇ 創出MH&モチベーションが燃料！！ ◇

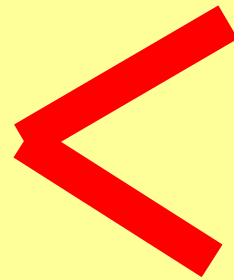




◇ 物流改善プロジェクトの発進！！ ◇



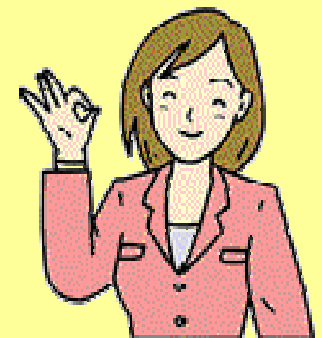
利権・金  
損・得



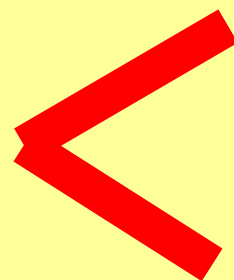
思いやり・感謝  
誇り・やりがい

改善推進の為のWINの正体

WINの循環の  
考え方



利権・金  
損・得

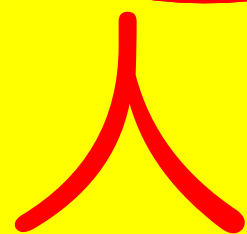


思いやり・感謝  
誇り・やりがい

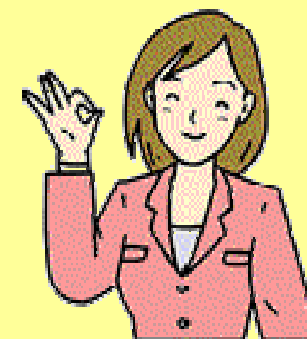
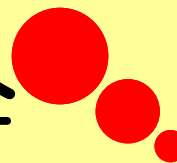
改善

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！！

本



物 金

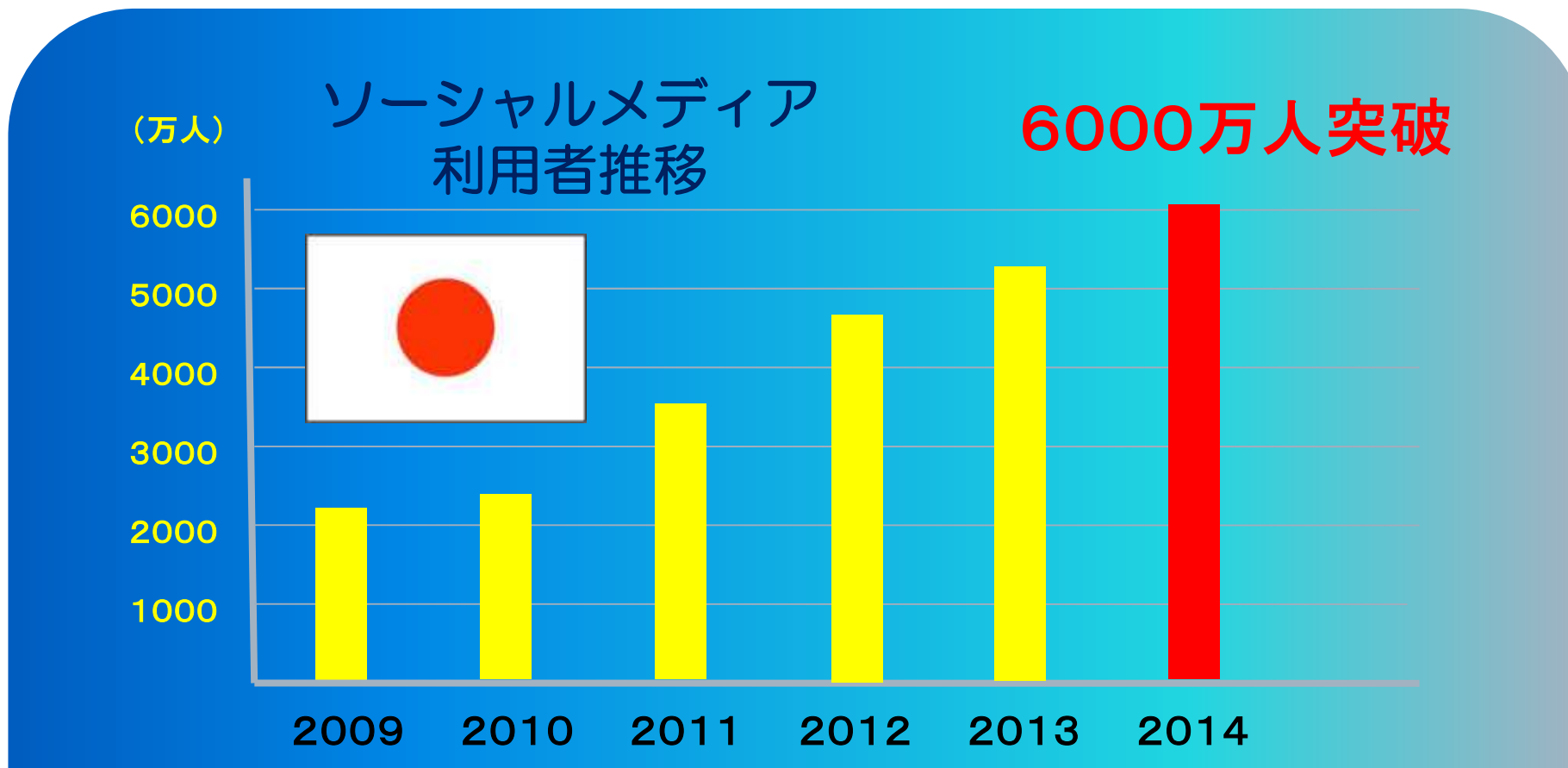


# ソーシャルシフト

## 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



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・・・

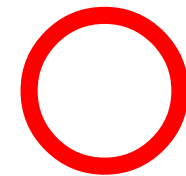
ニセモノが淘汰され  
共感をより多く得たホンモノが生き残る時代



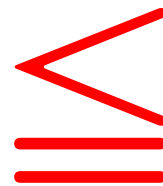
情報を  
信用する



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

# 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



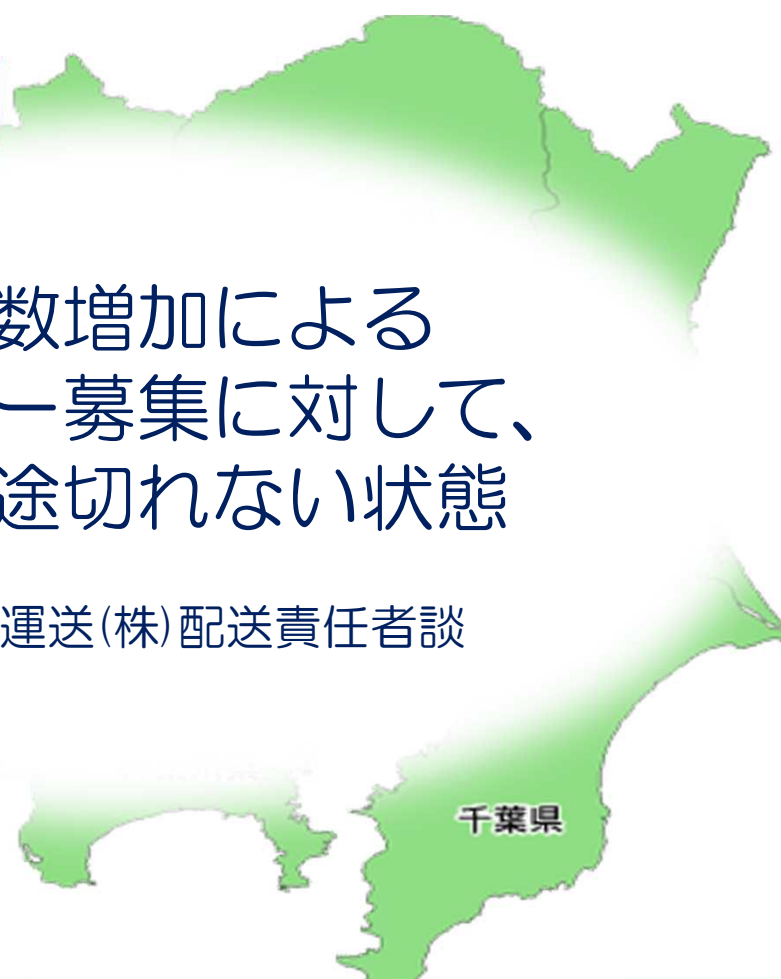
店舗数増加による  
ドライバー募集に対して、  
応募が途切れない状態

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

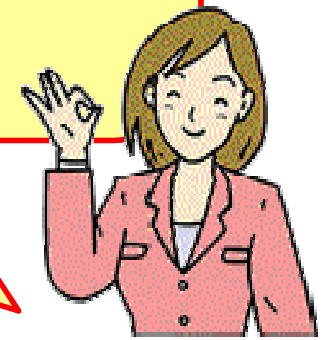


業務委託企業	車両数	従業員	乗務員	入社	退社	女性
飯塚運輸株式会社	78	260	77	5	3	0
生熊運送株式会社	90	100	96	40	10	10
SBSロジコム株式会社	166	390	150	20	5	1
三共貨物自動車株式会社	82	355	84	18	3	5

## 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・・・

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 