

社員の幸福 / お得意さまの繁栄 / 仕入れ先さまの発展を実現させる老舗食品卸の現場改善 —全社員参加でラストワンマイルを制する物流現場改善を実現し、社員が誇りを持てる良い会社を築く—

中国本部 プロジェクトマネージャー 坂本 千秋

当社は、業務用食品卸売業では広島県内トップ企業で、取引先約7,000事業所、取扱商品約20,000アイテムに上る老舗。長年、顧客要望に丁寧に応えてきたことで毎月40～50社もの新規取引要請が顧客側からあり、倉庫業務・トラック配送業務の負荷は益々増大し、社会的要求でもある労働時間短縮に応えながら生産性向上/サービス向上を実現し競争優位性を高めていくことが経営課題であった。

中小機構の支援により、物流現場の見える化/分析を通じた業務効率化が進むとともに全拠点において毎月の物流コスト管理ができる仕組みも構築された。この成功体験を通して業務効率を高める手法を身に付けた社員達が自律的に改善活動を行う姿は経営陣・全従業員に刺激を与え、全社を巻き込んだ業務改善活動に発展し、社員が誇りを持てる新世代食品卸業を目指して変身しつつある事例である。

企業名 アクト中食株式会社
業種 業務用食品・米穀・全酒類卸売業、業務用食品スーパー FC本部運営
本社所在地 広島県広島市西区草津港2-6-60
資本金 70百万円
設立 明治44年
売上高 19,984百万円（平成30年3月期）
従業員 469人（正社員264人）

企業概要

当社は明治44年に米屋の平岩商店として創業し、2021年に創業110年を迎える老舗食品卸業。創業から続く「米穀部」、外食産業に食材/酒類等を提供する「業食事業部」、業務用食品スーパーを運営する「フランチャイズ（FC）本部」などがある。また、業務用食品スーパー事業では、広島/山口両県に直営4店舗、東北から九州までの全国にフランチャイズ50店舗を持つ。物流拠点は、広島にある本社と西条支店、出島支店の他に、岡山支店、高松支店、松山支店の6か所。

強みは、深夜に受注を締切り多品種の商品をピッキング・積み込みし、早朝の配送を行ういわゆる“五重苦”事業をやりきる力であり、ワンストップの機能を持った手厚いサービスと小口顧客も快く受入れる懐の深さから顧客の信頼は高い。10年以上前に前社長（父親）の急逝を受けて、30代の若さで後を継いだ現社長と弟の専務が、創業の精神『お客様を、小口取引を大切に』を受継いで、従業員が誇りを持てる良い会社作りを進めている。ビジネスモデルの見直しを狙った中期経営計画の下で4年前に子会社の整理をし、直近の4年間で経営基盤改善は劇的に進み、これから全社一丸で新たなステージに向かっていくところである。

中小機構との出会い

平成21年に販路開拓コーディネーター事業で候補に上がっていた企業からの紹介により、当社の専務が中国本部を訪問されたのがお付き合いの始まり。それがきっかけで、平成21年度「中国地域サービス生産性向上運動」のハンズオン支援企業候補として中国本部が推薦をして採択され、中国本部での支援を終了した。これを受けてさらなる課題解決のために平成22年～24年の間、専門家継続派遣事業により当社の「FC本部」を支援した。これらの基盤づくりのご縁があって今回、当社から再び専門家派遣事業による“物流現場改善”に対する支援要請があったもの。

プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

生鮮食品を含む食材/酒類等（取扱商品20,000アイテム）を毎日、顧客（7000事業所）に供給する当社の生命線は物流のスピードと効率（採算性）である。物流業界が直面する人手不足、労働時間短縮等の問題に対処しながら、従業員満足度向上と顧客サービス向上をどう実現していくか経営手腕が問われている。

経営理念のトップには「全社員の幸福」が掲げられており、社長もここを軸に会社の成長戦略を考えている。従業員の労働環境改善が最優先であり、生産性向上により収益を高め、残業時間を削減し、社員をより付加価値が高い業務にシフトさせ、給与を上げて、誇りを持って顧客サービスをする会社を目指している。地域の中堅企業として雇用・待遇や取引先への責任意識を有し、明確な目標を持ったプロジェクト活動を計画しておられて取組み意欲が非常に高いこと、加えて過去の支援を通して中小機構に対する理解と信頼をいただいた上での支援要請であることから中小機構の支援に相応しいと評価した。

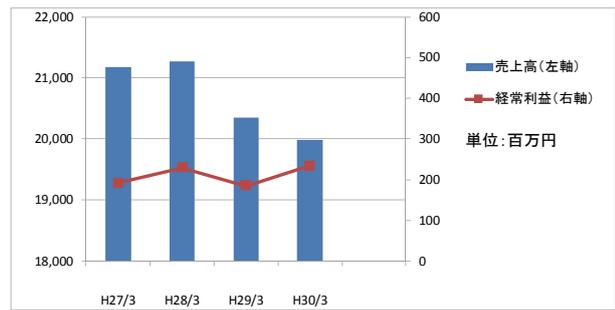
プロジェクト推進体制

第1期は、平岩社長を総括責任者、専務を統括プロジェクトマネージャーとし、商品受入れ、保管、配送までの一連のプロセスに関係する役員・部長・課長・係長・リーダー層から選抜された16名により編成された「倉庫内業務改善チーム」、「配送業務改善チーム」、「物流コスト管理改善チーム」、3チームと全体を統括する事務局による体制が組まれた。

経営陣の熱意と事務局の運営は素晴らしく、活動

【量的変化】

売上高と経常利益



支援メニュー	H27	H28	H29	H30	H31	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業①			●→			物流現場改善
専門家継続派遣事業②				●→		物流現場改善、中期経営計画

日の始めと終わりの約1時間は社長/専務が必ず参加してプロジェクト活動状況/問題/要望に耳を傾け、必要に応じて的確な指示をするとともに、内容によっては経営陣自らが対応する強いリーダーシップが発揮された。経営トップの本気度が伝わり良い緊張感があったことと、打てば響くというメンバーのやる気を引き出したことで強い後押しになった。

機構側は、規模の大きさと複雑さを勘案し、本部の協力を得て、物流センターの改革に実績がある専門家をアドバイザーに選定した。アドバイザーのプロジェクトメンバーに寄り添うきめ細かく熱心な指導のお陰でメンバーは自発的に学び成長し、プロジェクト活動はエネルギーなものになった。

支援内容と支援成果

第1期＜専門家継続派遣事業＞

(平成29年7月～平成30年6月(12ヶ月))

業食事業部の主業務は、深夜に受注を締め切り、早朝から 倉庫内ピッキング トラック積込み

配送をするもので、派遣を含む多くの社員の人的な戦術で対応しているが、長時間労働・少ない休日などの問題を抱えていた。最も多くの経営資源を投入している業務であるが、非効率なピッキングや未整

理の動線など高コスト体質に改善余地があり、労働環境改善とコスト構造是正が課題であった。

全体支援目標を『倉庫業務改善・配送積込時間短縮によってコストを低減し、顧客サービス向上と売上拡大の基礎を確立し、競争優位に立つ』こととし以下のような支援テーマを実施することにした。

1) 保管レイアウト改善

仮目標設定、 倉庫図面を基に保管エリア/動線の見える化、 ABC分析による実態分析、 保管効率/生産性/積込み効率向上構想案検討

2) 配送車両積込み改善

仮目標設定、 時間帯別積込み/配送ルート/所要時間把握、 積込み場所/仮置き場所/作業実態を明確にして作業効率の悪い原因の特定、 効率向上/生産性向上を実現する構想案検討

3) 物流コスト削減（管理促進）

仮目標設定、 全拠点の物流コスト/対売上物流コスト比率の実態調査、 全拠点の「物流コスト実態調査」分析、 拠点別物流コスト評価値「KPI」の設定と評価の見直し

当社には入庫・在庫・出荷に関する膨大なデータが蓄積されているが業務改善に活かされてなかった。若手メンバーがアドバイザーから問題を発見する各種分析手法を学び、自職場の生産性向上に繋がる問題発掘に興味を持って自発的に取組んだ。

（支援成果）

1) 保管レイアウト改善

ABC分析による商品ロケーションの変更により早期ピッキング生産性が16%向上。

入庫予定リストの作成・活用により、事前段取り/入荷進捗状況把握が容易になり入庫スピードアップや適正保管に繋がった。

倉庫内作業員全員が万歩計を付けて実際の歩数（歩行距離）を測定し、価値がない移動時間を定量的に実感した。労働時間短縮/生産性向上に繋がる改善に知恵を出す動機付けになった上、改善効果の定量評価が自分達で容易に出来るようになった。

2) 配送車両積込み改善

見える化で明らかになった問題点に対してチーム努力で改善できる積込スペース確保や積込み時間短縮などの対策は「改善目標シート」で責任者を明確にしたPDCAを回す改善が進行中である。また、物流効率化のポイントになる受注早期化は自力開発したスマホ受注システムやFAX定型様式の導入など地味ではあるが確実な改善が進んでいる。しかしながら、飲食店顧客が多い市中心部では本来の前日受注・前日データ入力がうまく機能せず当日早朝の追加データ入力が90%を占めており、その後工程となるトラック積込み業務に大きな負荷を掛けている。その改善に向け会社を挙げて「締切り時間」順守についての理解と協力を顧客に求め続けている。

3) 物流コスト削減（管理促進）

財務会計を基本に管理会計の係数を加えた「物流コスト分析表」を作成・運用開始して全拠点（6か所）の物流コストが毎月把握できるようになり、物流視点から各拠点の問題点が把握できるようになった。

また、顧客別採算性分析により、収益に結びついている顧客とそうでない顧客が明確になり、顧客別採算管理/契約内容見直しなど新たな課題が見えた。

活動を通して、メンバーは学習し、他社見学で世の中を知り、考え、パソコンの使い方を覚え、改善に向けた自発的/自律的活動が芽生えた。これが会社全体の空気を変え、アドバイザーの図書寄贈をきっかけに図書コーナーも出来、社員が自ら学び/考え/提案する風土が築かれつつある。

第2期＜専門家継続派遣事業＞

（平成30年8月～平成31年7月（12ヶ月））

第1期で黒子の業務である倉庫内作業と積込み作

業/配送の生産性向上に取り組んで大きな成果を上げたが活動を進めていく中で根っこにある本質的問題も浮き彫りになった。それは「全社情報共有と役割責任の曖昧さの問題」と商品を仕入れる「営業責任範囲の問題」であった。また、ビジネス効率アップのための基幹システム更新も検討されていたので、長期ビジョンを基にした中期経営計画の策定と業務プロセス整理に取り組むことを勧めた。結果、第2期では物流コスト削減構想の実践編となる「在庫回転数の向上」、「配送業務の見直し」に加え「中期経営計画の策定」について以下のような支援をすることになった。

- 1) 『在庫回転数の向上』
倉庫内生産性向上、 在庫適正化
- 2) 『配送業務の見直し』
配送合理化
- 3) 『中期経営計画の策定』
あるべき姿の整理、 経営環境の把握、 成長戦略の検討、 事業戦略の検討、 中期目標・方針の策定、 ビジネスモデルの構築、 次年度計画の策定、 業務改善に向けた現行業務の分析

『在庫回転数の向上』、『配送業務の見直し』は、第1期で実行力が身についたメンバーの活動となり成果の刈り取りが大いに期待できる。

『中期経営計画の策定』は全社活動（27チーム）となったがスムーズな立ち上がりができた。第1期で定着したプロジェクト管理が上手く機能していることと会社の目指す姿を社長が全社員に向けて熱く分かり易く語り続けて来たことが大きな要因である。

（支援成果）

キックオフからまだ日が浅いが進捗は順調で既に成果が出つつあるので、その幾つかを紹介する。

- 1) 『在庫回転数の向上』
倉庫内生産性向上
）倉庫レイアウト改善
ABC分析や現場実態調査をもとに長年手付かずだった倉庫内レイアウト改善について、大型冷蔵庫の投資を含むレイアウト改善案が役員会に上程され、その計画につき無事承認された。現場の作業環境改善と生産性向上（経費節減）を両立させる現場・現物・現実を熟知するチームからの提案を経営が受け止めたものであり活動の大きな成

果である。今期中に実施予定であり改善効果を大いに期待するが、それ以上に、チームのこれからの改善活動が楽しみである。

在庫適正化

）ゼロ回転商品（SD：スリープ・デッド）の実態分析

で在庫適正化対象商品が明確になったので引き続き原因究明・具体的な対策活動を進めている。

3) 『中期経営計画の策定』

社長がキックオフで宣言された『長期ビジョン』を柱に【営業系】&【支援系】の2グループに分けて、あるべき姿の整理、経営環境の把握、から活動開始した。【営業系】は、「現状の事業ドメイン整理」、「戦略キャンパス」、「経営資源分析」、「クロスSWOT分析」まで進んでやるべきこととその優先順位が整理されたので引続き 成長戦略の検討、事業戦略の検討へと進んでいく。一方で【支援系】は、「現状の事業ドメイン整理」、「マクロ環境分析」、「DMM（ダイヤモンドマンダラマトリックス）作成」を通して業務の機能整理が進んだので業務上問題がありそうな機能を特定してその原因整理のステップに移る。ルーチン業務負荷が非常に高い中、事務局のきめ細かなフォローのお陰でここまでは順調に進んでいる。

第1期から続く活動により意識改革が進み、価値を生まない作業を削減することがルーチン業務でも当たり前に行われようになり現場の長時間労働は改善方向にあり経費節減にも繋がっている。考える社員づくりを進めたことで会社の体質が大きく変化して短期間で想像以上の効果が出ている。

今後の課題

顧客別の採算性分析により、収益に結びついていない顧客とそうでない顧客が明確に分かるようになった。創業の精神『お客様を、小口取引を大切に』を守り抜いてきた企業風土のお陰で当社の今日があり顧客数は当社の財産である。現時点の個別顧客の採算性だけに囚われた判断をせずに、信頼を寄せていただいている多数の顧客に喜んでいただきながら、いかに収益を上げられる関係に変えていくかの知恵と工夫が問われている。

プロジェクトマネージャーの総括

過去に社内教育を受けたことがなかった物流現場の社員が、アドバイザーの現場目線できめ細かく丁寧な指導で物流の基本から仕事の改善の仕方を学び成長し、長年解決できなかった自職場の問題に取組み生産性16%改善など素晴らしい成果を上げた。



坂本 千秋 中国本部
プロジェクトマネージャー

その成功要因は現場が抱える問題をプロジェクト内で共有して全社一体活動で解決に取り組んだことであり、このことで経営トップから現場第一線までの一体感が醸成された。しかしながら、本当の成果は、見えている個別職場の問題の本質が会社の組織や役割責任の曖昧さなどであり、それが現場に事象として出ていることに皆が気付いたことである。2021年の創業110周年に向け、芽生えた企業変革のトレンドを維持して社員が誇りを持つる会社にしていくためには、第2期活動で目標を達成することが必要条件である。様々な事情を抱えた規模も業種も異なる7000を超える顧客に対して20000アイテムを超える商品を素早く/生産性高く納入し、顧客からの高い信頼を得て、従業員が誇りを持って生き生きと働いている“新世代食品卸業に変身した姿”を早く見たい。

経営者のことば

米屋からスタートし、飲食店向けの食材卸として成長してきた弊社は、顧客開拓、食材販売には並々ならぬ熱意を燃やす一方で、物流の効率化という観点については社長以下非常に意識が薄い企業風土の会社でした。昨今、急速に人材不足や働き方改革の時代が到来する中で、早急に生産性の改善が求められる環境になりましたが、自力でこれらの課題解決をすることは難しいと判断し中小機構のご支援を仰ぎました。

プロジェクトが進むにつれ現場社員が目に見えて成長していくのを感じる事ができました。社員の成長を望みながらも、どう指導すればいいかわからないという状況でしたが、プロジェクトを通じて現場の課題の共有、対話の場を持つことの大切さを学びました。

今後、この度の学びを全社マネジメントに応用し、全社員の持続的成長、生産性の向上につなげていこうと考えています。



代表取締役社長
平岩 由紀雄氏