

「ホワイト物流」推進運動セミナー

ホワイト物流を推進する中で出来た「働き方改革」と今後の課題と対策 について



株式会社フードレック

代表取締役 社長 吉村 行雄
事業企画室 室長 大宮 学

2023.10.19

1. 弊社の置かれた状況について
2. 弊社のあるべき姿
3. あるべき姿 実現のためのプラン
4. あるべき姿 実現のための意識改革
5. あるべき姿 実現のための社内改革
6. あるべき姿 実現のための物流再構築
7. 今後の取組課題について

会社概要

- JT(日本たばこ産業)グループの加工食品事業を担うテーブルマーク株式会社のグループ企業
- 四国最大級の冷凍倉庫を有し、冷凍倉庫を中心とした物流業と、パックごはんの製造業の2本柱
- 拠点は、現在 本社物流センター(香川県)、多度津物流センター(香川県)、関東常温物流センター(埼玉県)、及び新潟営業所(新潟県)の4拠点

事業量の減少

■ 加ト吉→テーブルマーク冷凍食品 製造拠点の全国展開に伴う四国センター事業量の減少

加ト吉時代



現在

- 香川県を中心とした四国フローズンタウン／直営工場だけで8工場
⇒ 全量弊社（F L）経由で全国に配送
 - ・・・ 全国対応・地産地消・リスクヘッジ・物流コスト削減による工場分散
- 四国の直営工場は3工場のみ。
但し、新潟2工場、北海道、福島、茨城、福岡、宮崎等に直営・関連工場を全国に配置
⇒ 四国3工場分は、関東、関西、中部、及び九州デポに配送も、事業量減少が大きな課題に。

《対策》

2018年2月に関東常温物流センター（パックごはん倉庫業運営）開所
2018年4月に新潟営業所（T M水の郷工場内／冷凍物流運営）開所
2020年4月に関東営業所（パックごはん運輸業運営）開所することで、
事業量の維持・拡大を企図

事業環境の 変化への対応

■ 経営母体の変更にともなう企業風土、文化の変化への対応

1956年-2008年



2008年~

- 旧「(株)加ト吉」の物流子会社（オーナー企業：売上至上主義）
 - … 当時の親会社（株）加ト吉：日本たばこ産業（株）によるT O B
- 親会社が日本たばこ産業の加工食品事業会社となり、2010年1月より、親会社社名を「テーブルマーク」に変更。JTグループの物流子会社として、自立・自律した事業会社への変化が必要に。

※2020年以降、コロナの蔓延、ロシア/ウクライナ間の緊張の高まりなど、世界情勢が不安定さを増す中、異常気象など自然現象も加わり、日本では、食糧生産だけでなく様々な原材料の輸入に頼っている状況からは、円安もありインフレに拍車がかかるなど、厳しさを伴う新たな局面に入っていると感じられます。これら環境変化が与える影響は、我が社だけではなく、多くの日本企業が直面する大きな事業環境変化と言えると考えています。

常に全従業員が「利他の心」を胸に、

「基本の徹底」と「変化への対応」を速やかに勤め、

一丸となって、明るく、元気に、前向きに努力し続けることで、

働き甲斐のあるテーブルマークの物流・製造子会社として、

お客様はもちろん、従業員、社会、株主に喜んでいただける

事業展開を実現し、持続的成長を進めていく。



1) 意識改革の断行と社内改革の実践・・・「働き方改革」を軸とした意識改革の断行

- ◇ 「考え方」の徹底 / 自主・自立・自律・利他
- ◇ 「決め事」の徹底 / 必ず期限を設定し、「定期的にやること」を決め、実践する
- ◇ 「社内」の実践 / 双方向コミュニケーションの活性化による改善

2) 事業の再構築・・・物流再構築のためのホワイト物流推進と2024年問題対策の実行

- ◇ 共同配送の着手と推進
- ◇ モーダルシフトへの着手
- ◇ トラック乗務員による バラ積み・バラ降ろしの低減
- ◇ パレット輸送への転換
- ◇ ドライバー視点でのトラック受付・予約システムの導入への着手

A) 意識改革の意図

- ・ メーカー子会社という立場からくる「依存体質」からの脱却
- ・ 自らが環境を変えられることの周知と、その実践
- ・ 各々が必要とされていることの自覚と、それに応えることによる充足感の醸成

B) 意識改革の内容

- ・ 自主、自立、自律、利他

C) 意識改革の前提条件

- ・ 常に「明るく」「元気に」「前向きに」

- ・ 会社の状況と自身の意思を、定期的に従業員に伝える事
- ・ 社員との対話の頻度をできる限り増やし聴く事で課題を抽出し、期限を切って解決する事
できないことは、理由を伝えできない、とお答えする事
- ・ 間違ったことは適切に指導し、模範となる行為は大いに褒める事
- ・ 同じ目線で、自身の失敗談も話し、共に成長することを目指す事
- ・ できうる限りオープンに、隠し事はしない事

※ 私自身が心掛けていること



- ◎「トップ・ダウン／トップ自らが現場に下りていく」 ……豊田 章男
- ◎「マネジメントとは、科学であるとともに人間学である」
「未来を知る最善の方法は、未来を創ることだ」 ……ピーター・ドラッカー
- ◎「時を守り、場を浄め、礼を正す」 ……森 信三
- ◎「他人の利益を図らなければ、自らの繁栄はない」 ……アンドリュー・カーネギー
- ◎「ともに学び、ともに笑い、ともに働き、そしてともに祈ろう」 ……ジミー・カーター・ジュニア
- ◎「人の為に仕事をするから豊かになり、自分の為に仕事をするると貧しくなる」 ……安部 修二
- ◎「善きことを思い、善きことをするときには、天地が味方する」 ……稲盛 和夫

※「仕事の考え方」についての偉人の言葉



本当の「はたらきかた」改革とは・・・

「働く」「work」「Labor」/苦役 ではなく、

「傍（を）楽（にする）」改革であることが根底にある、

ということを前提に考えるべきではないでしょうか。

Ex.東京オリンピックの「O・MO・TE・NA・SHI（おもてなし）」
サッカーW杯、ラグビーW杯の観戦後の「ゴミ拾い」



① 社長面談の実行／年1回・全従業員 約190名・20～30分／人

- 毎年同じアンケート用紙に、項目毎に5段階評価、要望コメントも記載頂き、そのアンケート用紙を基に面談。
要望事項に関しては全員分取り纏め、部長会で開示。
その要望に対し、期限を決めて、できることはすべてやる。
できないことはその理由もつけて要望者に必ず返す。



②部門横断 情報共有MTの実施／毎週月曜日・各部署長、現場責任者・30～60分

- 毎週月曜日、先週の課題点と、今週のやるべきことを部署毎に箇条書きで報告、
(本社運輸、本社倉庫、事業企画、関東運輸、関東倉庫、新潟、製造、総務)
他部署からの質疑応答を受ける。
自部門以外も会社がどのように動いているかを実感することで、自身の立ち位置を再確認し、今週のやるべきことを完遂する意識付けに。
また、ジョブローテーションも意識した会議体に。



③部署別朝礼・夕礼の実施／毎月月初・部署毎基本全従業員対象・10分前後

- 毎月月初、部署ごとに朝礼で先月の実績見込みと今月以降のやるべきこと等、時事ネタも入れた上で実施。
(ドライバー×2、倉庫×2、製造×3、本社事務、多度津物流センター新潟営業所&関東常温物流センター／teamsの計10回)
今の会社の状況を定量・定性の両面から伝えることで、全従業員が目標達成に向けて、月初から従事頂く素地を作る。



④ワークショップの実施／毎月1回・全部署全社員参加・約1h

→ 毎月様々な「議題」を提示し、その議題に対して、全員参加で各自の意見を交わし合い、部署ごとに意見を取りまとめる。集計後は、各部署の議事録を回覧し、他部署の考え方も参考にすることで、双方向コミュニケーションを促進し、今後の仕事を円滑に進めていく。

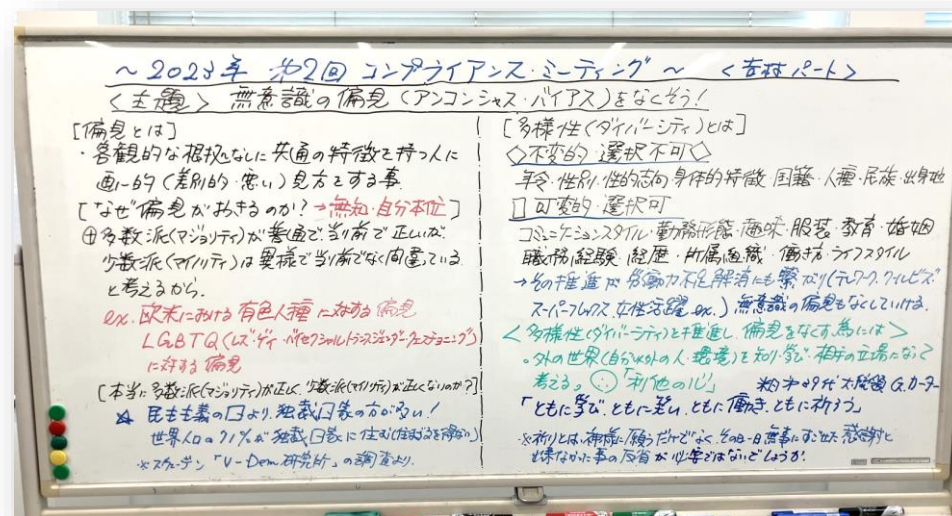
« ワークショップ 議題一覧 »

- ・ コンプライアンス遵守に向けて
- ・ 労働災害ゼロに向けて
- ・ 仕事の効率化について
- ・ 働き方改革について
- ・ 我が社におけるダイバーシティ(多様性)とは
- ・ 5年先の自部署の変遷予測
- ・ 労使の健全な関係とは
- ・ 新しいチャレンジ、何ができるか
- ・ 風通しの良い職場とは
- ・ どうしたら自分の想いを伝えることができるか
- ・ 今変えなければならない問題とは
- ・ 職場のあるべき姿とは
- ・ …他



⑤ TMグループ全社挙げて、コンプライアンスMTの実施 / 毎年、全社員対応・約1h

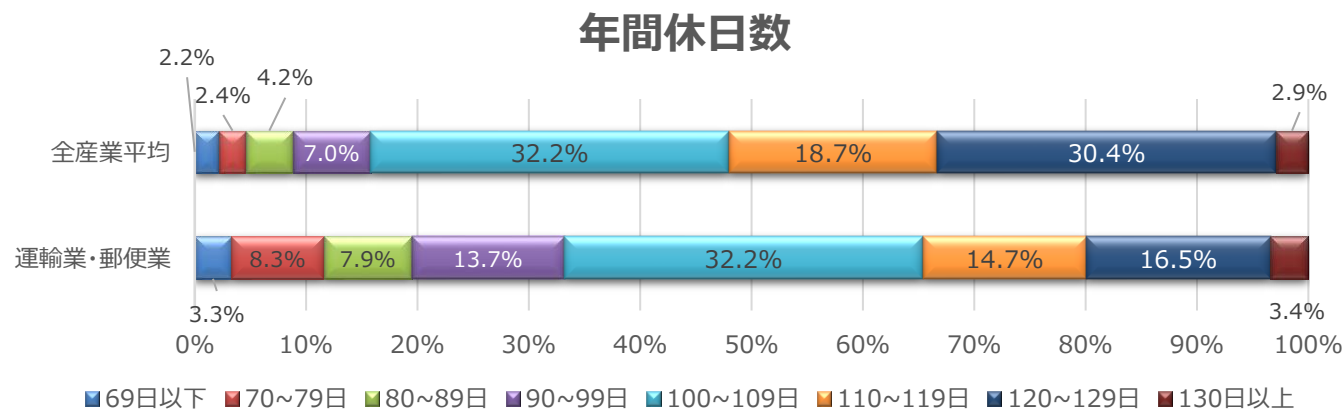
→ 毎年1～2回、グループ内で議題を決めて、部門横断の全社員参加で1議題につき全8回開催する。テーブルマーク本社からのレジュメを基に議論を進めるだけでなく、その議題に対する独自の視点から、板書を基に講義、コンプライアンス遵守の意識を醸成する。



* 直近のコンプライアンスMTの板書 *

①トラック乗務員含めた年間休日 118日への変更

→ 全産業平均110.5日、運輸業・郵便業平均104.5日。
 但し、「働きたい/稼ぎたい」トラック乗務員に対しては、「選択労働制」を採用し、年間休日106日として、12日間分は稼げる仕組みも構築。



※厚生労働省 令和3年就労条件総合調査より作成

②事務社員のスーパーフレックス制度の導入

- 働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる一環として採用。
特に、働く女性・母親には好評で、個々の将来の展望を持てるよう推進。
今後は、製造現場社員への「時間有休制度」も実施に向け、検討中。

※現在は、製造現場社員は、「半休制度」を取っているものの、特に小さなお子様を抱える女性社員は、子どもの急な発熱等で半休を使わざるを得ない状況。製造現場での対応は煩雑になるものの、半休から時間休に対応できれば、より有効な休みが取れることで、結果生産性の向上を期待できる。



③健康支援の改善

- 新型コロナ蔓延時の特別休暇扱いは勿論、過去から従業員のインフルエンザ予防接種に関しては、推奨し、会社全額負担で対応。当然、毎年の健康診断(危険業務にあたる冷凍庫作業員は年2回)も会社負担で実施し、社員の健康管理を徹底。併せて、身近で親しみやすい産業医の先生と共に各部門代表者が参加の上「安全衛生委員会」を毎月実施。前月のグループ企業含めた状況報告と共に、産業医の先生より講話も頂くことで、健康管理の意識の高揚を図る。

※特に、新型コロナウイルス蔓延後は、地域の状況含め様々な知見をご教示頂き、お陰様で事業影響が最低限で済む運用が可能となった。



④福利厚生充実

- 元々四国・香川県の物流会社故、地元出身者ばかりで転勤の概念がなかったが、上述の事業量減少に伴う新潟、関東への出店に伴い香川県出身者の転勤が頻繁に。よって、妻帯者の単身赴任手当は勿論、香川県/地元出身者の転勤に対する手当も別途設定することで、人事ローテーションも可能となり、人事交流が実現し、本社と出先の意思疎通が活性化することに。
- また、食堂では、冷凍倉庫内での外箱包装の破損品、製造工場内でのパックごはんの印字不良品等を無償で供与(食堂に電子レンジ等調理器具配備)することで、品質には問題ないものの廃棄されていた商品を減らし、食品ロスの低減にも寄与している。



⑤教育・研修サポート

- 四国生産性本部の様々な研修に、各部署から職務レベルに応じて参加。
外部講師の指導の元、見識を広げ、次へのステップを供与することで、人財育成に努めている。
また、グループ内での親会社の研修制度への幹部社員の参加と共に、本年からは外部コンサルタントとの契約、幹部候補生の育成も開始。



① 共同配送の着手と推進

→ 2022年より、近隣の冷凍食品メーカー様と中四国エリアの共同配送をスタート。

入在庫保管料や運賃の削減等、両者にメリットを生み出した。
低積載エリアに対しては、配送曜日を絞るなど1回あたりの荷量を増やし、
受注締め時間から納品までのリードタイムの統一、共同配送に対応したシステム開発
及び多種多様な商品に対応した伝票の統一等実施。



② モーダルシフトへの着手

→ 以前より高松→神戸間のフェリー利用を実施しており、一昨年より坂出→東京間においてもRORO船利用を開始。

ドライバーの労働時間の削減、長時間運転の負担を軽減。
フェリーの時間に合わせて、弊社での積込時間を柔軟に対応。

③トラック乗務員による バラ積み・バラ降ろしの低減

→ 一部の出庫作業に対し、ドライバーの積込補助を行う荷役専門社員を配置。

ドライバーの負担軽減や作業時間の短縮に成功。
また、自社独自の倉庫作業改革を実施することで庫内業務の時短が図れ、
結果としてドライバーの待機時間の削減に繋がった。



④パレット輸送への転換

→ 自社のパレットをグループ内工場へ貸し出し、積みつけられた状態で引取りの実施。
レンタルパレットを用い、パレット輸送テストも実施中。

⑤ドライバー視点でのトラック受付・予約システムの導入への着手

→ トラック入構時の受付について、システム化し来年早々に稼働を目指して開発中。

従来は、ドライバーが手書きで受付しており、それを事務で集約管理を行っていた。
電子化することで、直接記載する項目自体を削減し、管理も行いやすくなることから、
ドライバーと事務員双方の負担軽減を目指す。

① 共同配送の着手と推進

- ✓ 配送ロットUP及び効率化を進めていくため、参加荷主企業の拡大

② モーダルシフトへの着手

- ✓ 冷凍コンテナの購入検討(貨車)
- ✓ 復荷の確保
- ✓ リードタイムの延長

③ トラック乗務員による バラ積み・バラ降ろしの低減

- ✓ 倉庫作業改革の継続(荷役専門社員の設置)
- ✓ パレット輸送の活用推進

④ パレット輸送への転換

- ✓ 積載率低下への対応
- ✓ 輸送テストの継続・拡大
- ✓ オーバーハングや商品間の隙間による荷崩れ防止対応

⑤ ドライバー視点でのトラック受付・予約システムの導入への着手

- ✓ 乗務員に寄り添った使いやすい受付システムに連動した予約システムの開発
- ✓ 納品先の予約時間に合わせて弊社での積み降ろし時間を柔軟に調整できる体制作り

サービスレベルの適正化

～サービスはコスト～

→ リードタイム延長・賞味期限の年月表示。
メーカー、卸、小売、運送会社各位との
協力が必要。

人財の確保と育成

～深刻なドライバー不足に歯止め。特に冷凍食品物流において労働環境改善・附帯作業の撤廃～

→ 附帯作業の差別化、荷役作業員の雇用等により
トラックドライバーへの負担を軽減。
働きやすい労働環境を創出。



ご清聴ありがとうございました。



株式会社フードレック

～ 私たちは、「食事をうれしく、食卓をたのしく。」する
商品を造り、保管し、お届けいたします。～