

### 事例3 ユニー株式会社

#### 1 会社概要

ユニー株式会社（以下「ユニー」）は、愛知県に本社を置き、「アピタ」、「ピアゴ」の屋号で、衣・食・住・余暇にわたる総合小売のチェーンストアを、東海地域を中心に展開しており、店舗数は約 200、従業員数は約 33,000 人である。

会社ビジョンとして『新生活創造小売業』を目指している。

#### 2 労働災害の発生状況

2016 年度の労働災害（休業 4 日以上）は 130 件である。

この内訳を見ると、「転倒」48 件（36.9%）、「動作の反動」24 件（18.5%）、「墜落・転落」19 件（14.6%）、「切れ・こすれ」17 件（13.1%）などが多くなっている（図表 3-1 参照）。

型別	業務災害 件数	うち休業4日 以上	休業4日以上 構成比	起因物等
転倒	108	48	36.9%	売場通路(43)、バックヤード(18)、生鮮作業場(19)、 駐車場・スロープ(14)
動作の反動	48	24	18.5%	腰(33)、足首(4)、肩(2)、膝(3)
墜落・転落	44	19	14.6%	階段(26)、脚立(20)、排水溝・クリストラップ(5)、 椅子(3)、犬走り(1)
切れ・こすれ	124	17	13.1%	包丁(112)、スライサー(17)、カッターナイフ(17)、 ハサミ(11)、カボチャカッター(9)
飛来・落下	61	9	6.9%	荷物・商品(30)、什器(20)、カゴ車(5)、はさみ(2)、 まな板、カートラックの棚板
はさまれ・巻き込まれ	44	4	3.1%	カートラック(9)、ドア(9)、台車(9)、カゴ車(3)、什器(2)、 金庫、硬貨選別機
激突	39	2	1.5%	什器(13)、ドア(12)、カートラック(6)、カゴ車(6)、 台車(7)、荷物・商品(4)
その他	54	7	5.4%	魚の骨・ひれ・鱗、猫、犬、冷蔵ケースで感電、 金串、漂白剤、蜂
合計	522	130	100.0%	

図表 3-1 労働災害の発生状況（2016 年度）

#### 3 労働災害防止の取組方針

ユニーにおいては、労働災害防止推進計画を策定して、2017 年度の数値目標として、労働災害（休業 4 日以上）を 2012 年度に比べて 20%削減して 115 件に抑制するとの目標を掲げている。

#### 4 「改善活動」の取組み

##### (1) 経緯

2005 年に社長の発案で、小売業であるユニーにもトヨタ生産方式を導入するために、豊田自動織機のコンサルタントの指導の下に、12 人のメンバーで「カイゼンプロジェクト」を設置して、「改善活動」の取組みをスタートさせた。

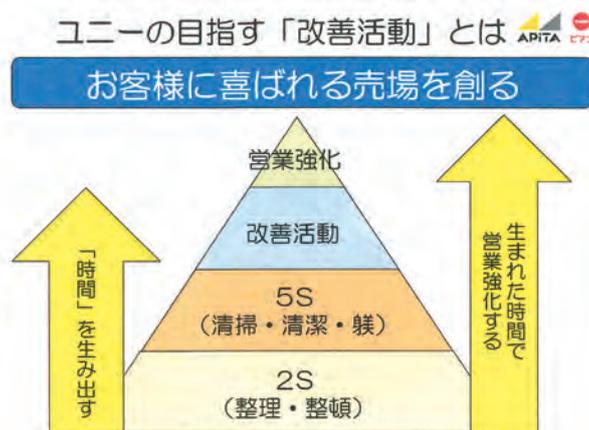
2008年度には、社長直轄の部署「改善部」を本社に設けて、本格的に全店舗での「改善活動」の展開を図り、現在に至っている。

## (2) 「改善活動」の考え方

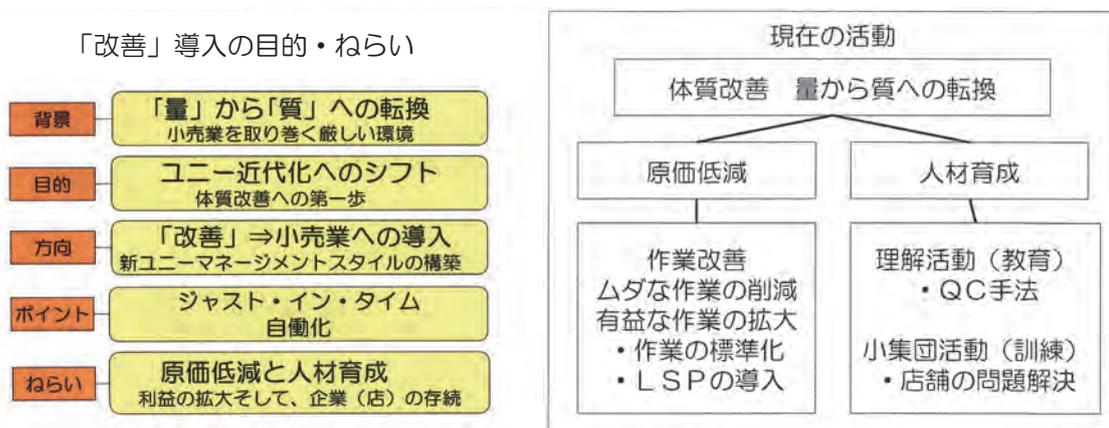
ユニーの取り組む「改善活動」は、「お客様に喜ばれる売り場を創る」ことを目指して、「原価低減」と「人材育成」をねらいとしているが、それを展開する中で、業務の問題点やムダ・ムリ・ムラを改善していくことによって、原価低減等の効果のみならず、労働災害のリスクの減少にもつながっている。

「改善活動」は、2S（整理、整頓）がその基礎となっている。まず、いる物といない物を分けていないものを処分（整理）し、いる物をすぐに取り出しやすく、戻しやすく並べる（整頓）ことを徹底して実施している。これにより、ムダを省き、「改善活動」のための時間を生み出すとともに、改善のためのスペースも生み出している。

その上で、清掃・清潔・躰を加えた5Sにより、整理・整頓され、清掃が行き届いた職場を維持し、これらの基礎の上に「改善活動」を実施し、営業強化、すなわち「お客様に喜ばれる売場を創る」ことを基本的な考え方として「改善活動」に取り組んでいる（図表3-2、図表3-3参照）。



図表3-2 「改善活動」とは



図表3-3 「改善活動」の導入の目的・ねらい、活動内容

## 5 2Sの取組み

### (1) 全社的な2Sの取組み

ユニーにおいては、2008年度から、本社の改善部の指導の下で、全店舗において2Sの取組みを行っており、2Sの取組みにより、整理・整頓された店舗の状態を維持するため、改善部が、①2Sの「基準書」、②「チェックリスト」、③「2Sスケジュール」を作成して、これに基づき、全店舗に対して、2Sの取組みの継続的な実施について指導を行っている。

① 2Sの「基準書」は、各店舗において、2Sの取組みを行う際の基準となる事項が書かれており、作業手順、レイアウト図などが示されている（具体例としては、床へのラインの引き方などが標準化され、イラストを用いて分かりやすく示されている、図表3-4参照）。

項目	基準書(通路・在庫置場・作業エリア置場)	2Sチェックリスト	NO.衣住2 ドライ2																								
目的	使いやすさの追求	ねらい 異常の見える化	作成日2011年9月1日																								
基準(設備・場所・サイズ・数量・ルール・メンテナンス・保管・管理者・コスト)	<p>◎設備:養生テープ・白テープ・カッター メジャー・雑巾</p> <p>◎場所: バックヤード</p> <p>◎サイズ: 商品在庫置場・入荷商品置場は 荷量調査実施後必要に応じたスペース (荷量調査を参考)</p> <p>◎ルール: ラインの引き方について ライン引き手順書を参考にラインを引く 確定しているラインは白テープで引く 商品在庫置場・入荷商品置場等変更する可能性があるものは養生テープで引く</p> <p>商品在庫置場と入荷商品置場をわけることがポイント</p>	<p>レイアウト図</p> <p>通路線・置場線が重なったところは結果的に2重線になります</p>																									
◎メンテ: 破損時表示物のメンテナンスを行う		<table border="1"> <thead> <tr> <th>関連書類</th> <th>保管場所</th> <th>連番名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>整理(廃棄)について</td> <td>業務マニュアル⇒改善部関連</td> <td>5Sマニュー-012-40</td> </tr> <tr> <td>色の統一ルール</td> <td>業務マニュアル⇒改善部関連</td> <td>5Sマニュー-011-40</td> </tr> <tr> <td>表示物の作り方</td> <td>業務マニュアル⇒改善部関連</td> <td>5Sマニュー-016-40</td> </tr> <tr> <td>表示物作成手順書</td> <td>業務マニュアル⇒改善部関連</td> <td>5Sマニュー-015-40</td> </tr> <tr> <td>区画線の引き方手順書</td> <td>業務マニュアル⇒改善部関連</td> <td>5Sマニュー-006-40</td> </tr> <tr> <td>荷量調査について</td> <td>業務マニュアル⇒改善部関連</td> <td>5Sマニュー-005-40</td> </tr> <tr> <td>荷量調査用紙(入荷)</td> <td>業務マニュアル⇒改善部関連</td> <td>5Sマニュー-003-40</td> </tr> </tbody> </table>	関連書類	保管場所	連番名	整理(廃棄)について	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-012-40	色の統一ルール	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-011-40	表示物の作り方	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-016-40	表示物作成手順書	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-015-40	区画線の引き方手順書	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-006-40	荷量調査について	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-005-40	荷量調査用紙(入荷)	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-003-40	
関連書類	保管場所	連番名																									
整理(廃棄)について	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-012-40																									
色の統一ルール	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-011-40																									
表示物の作り方	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-016-40																									
表示物作成手順書	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-015-40																									
区画線の引き方手順書	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-006-40																									
荷量調査について	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-005-40																									
荷量調査用紙(入荷)	業務マニュアル⇒改善部関連	5Sマニュー-003-40																									
◎管理者: 店舗従業員																											
◎コスト: 白ラインテープ 6本入 1ケース 3200円																											

図表3-4 2Sの「基準書」の例

② 「チェックリスト」は、「基準書」に示されたとおりに、2Sが行われているかを確認するためのものであり、チェック場所ごとに、チェック項目、チェックポイントが示されており、基準書と照らし合わせながら点数を付けて評価するものとなっている（図表3-5参照）。

このチェックリストによるチェックは、各店舗の管理者が行っている。

2S~5S チェックリスト (青果作業場)		作成日 2011年8月1日 改訂部	
(目的) 2Sの維持とさらなる深化 (ねらい) 使い易さ、戻し易さの追求 *基準書と照らし合わせて判断する			
(採点方法) 出来ている: 2 出来ている所と出来ていない所がある: 1 出来ていない: 0			
チェック場所	青果作業場2Sチェックリスト	【店名】	【部門】 青果
	チェック項目	チェックポイント	
1.安全管理 衛生管理 この項目は 2点か0点 どちらかの 評価	黄色の線引きはされているか (剥がれていないか)	黄色のテープで線引きがされているか	
	消火器・消火栓の表示はあるか	取れたり、はがれたりしてないか	
	消火器・消火栓の前に物が置かれていないか	一時置き禁止ライン (黄色の線内) に物がいないか	
	スプリンクラーの放水障害はないか	スプリンクラー下45cm 左右 30cm以上空いているか	
	ムソボンがされているか	包丁管理のルールはあるか、放棄された包丁はないか	
安全管理・衛生管理		交換時期が見える様になっているか	
		【小計】 12点満点	
2.ミニキャリ 管理	ミニキャリ置場の表示はあるか	何置場か、責任者の表示はあるか (作業場内 店吊り表示は不可)	
	置場の線引きはしてあるか (ペンキ可)	線引きにより置場が明確になっているか	
	必要数が決まっているか	数量の表示がついているか	
	すぐ取り出せる状態になっているか	取るのに邪魔をしている物はないか、整理されているか	
	置き方のルールはあるか	高さ制限・積み方など 取り出し易く、戻し易いルールになっているか	
決めたルールが守られているか		ルール通り戻っているか、ルールが見える様になっているか	
ミニキャリ管理		【小計】 12点満点	
3.作業場内外の 商品置場 アンコ 仕切り板 POPスタンド	商品の置場の表示はあるか	何置場か、責任者の表示はあるか	
	種類毎・サイズ毎に管理置場は決まっているか	定置定番管理、種類毎・サイズ毎に置場・数量の表示があるか	
	置場の区分が明確になっているか	線引き・仕切り等により、置場区分が明確になっているか	
	必要数が決まっているか	数量の表示がついているか	
	すぐ取り出せる状態になっているか	取るのに邪魔をしている物はないか、整理されているか	
置き方のルールはあるか		取り出し易く、戻し易いルールになっているか	
決めたルールが守られているか		ルール通り戻っているか、ルールが見える様になっているか	
作業場外のその他商品の置場		【小計】 14点満点	
4.トレイ 袋置場 (在庫置場 のみ)	種類毎に管理置場は決まっているか	定置定番管理、種類毎に表示がついているか	
	必要数が決まっているか	基準持ち量の表示がついているか	
	すぐ取り出せる状態になっているか	取るのに邪魔をしている物はないか、整理されているか	
	決めたルールが守られているか	例: 基準持ち量とおりになっているか	
	トレイ・袋置場	【小計】 8点満点	
5.在庫置場 (冷蔵庫内)	冷蔵庫に表示はあるか	冷蔵庫と見て分かるか、責任者の表示はあるか	
	照明 スイッチに表示はあるか	必要な時だけ点灯の表示はあるか	
	照明 不要時に消されているか	ムダな使用はないか	
	品種・カテゴリ毎に管理置場は決まっているか	定置定番管理、種類毎に表示が付いて分かる様になっているか	
	取扱い商品がすぐ取り出せるか	取るのに邪魔をしている物はないか、整理されているか	
青果の置き 場下は異種 品の商品は 作業場内に ある場合 あり		鮮入れ、先出し管理が出来ているか	
		種下け・廃棄物の区分が見て分かるか	
		返品 (不良品) 置場の表示はあるか	
		返品 (不良品) 置場が明確にしているか	
		返品処理のルールはあるか	
		決めたルールが守られているか	
在庫置場 (冷蔵庫内)		決めたルールが見える様になっているか	
		【小計】 22点満点	
6.POP台 チーフデスク 置場 (作業場外 含む)	POP台・チーフデスク置場の表示はあるか	何置場か、責任者の表示はあるか (作業場内 店吊り表示不可)	
	1台ずつ線引きはされているか	POP・チーフデスク置場が線引きにより明確になっているか	
	引き出しの中の物がすぐ取り出せる様になっているか	定置定番管理されているか	
	決めたルールが守られているか	ルール通り戻っているか、ルールが見える様になっているか	
	POP台・チーフデスク置場	【小計】 8点満点	
7.書類置場 (作業場外 含む)	書類置場の表示はあるか	何置場か、責任者の表示はあるか (作業場内 店吊り表示不可)	
	品番・種類毎に管理置場は決まっているか	定置定番管理、品番・内自名の背表紙がついているか	
	見たい書類がすぐ取り出せるか	取るのに邪魔をしている物はないか、整理されているか	
	決めたルールが守られているか	ルール通り戻っているか、ルールが見える様になっているか	
	書類置場	【小計】 8点満点	
8.通路 (大走り)	通路の線引きはされているか (剥がれていないか)	従業員が歩く通路が線引きにより明確になっているか (ペンキ可)	
	通路と在庫・備品置場の線は二重線になっているか	通路の線と在庫・備品置場の線が引かれているか (ペンキ可)	
	商品・備品はみ出しはないか	商品・備品は枠内に収まっているか	
	通路幅が確保されているか	カゴ車・台車通る分の幅があるか	
	通路幅が確保されているか	【小計】 8点満点	
9.青カゴ 緑カゴ置場	青カゴ置場の表示はあるか	何置場か、責任者の表示はあるか (作業場内 店吊り表示は不可)	
	置場の線引きはしてあるか (ペンキ可)	線引きにより置場が明確になっているか	
	必要数が決まっているか	数量の表示がついているか	
	すぐ取り出せる状態になっているか	取るのに邪魔をしている物はないか、整理されているか	
	置き方のルールはあるか	高さ制限・積み方など 取り出し易く、戻し易いルールになっているか	
決めたルールが守られているか		ルール通り戻っているか、ルールが見える様になっているか	
青カゴ・緑カゴ置場		【小計】 12点満点	
10.通路 (作業場内)	通路幅が確保されているか	台車・多段カート類が通る分の幅があるか	
	通行障害が起きていないか	例えば、商品の在庫があふれて通行の邪魔をしていないか	
	作業エリアが確保できているか	通路・在庫置場・作業エリアが明確になっているか	
	通路	【小計】 6点満点	
	【合計】 110点 満点		

図表3-5 「チェックリスト」の例

③ 「2Sスケジュール」は、年間スケジュールとして、週ごとに、店舗の各部門において、どこに重点を置いて2Sを実施するのかを示したものである（図表3-6参照）。

例えば、衣料の部門においては、〇月〇週は、空箱置場等を重点に、チェックリストを用いてパトロールを行って、空箱置場の表示はあるか、種類ごとに管理場所は決まっているか、すぐに取り出せる状態になっているか、などのチェックを行う旨の指示がなされている。

ユニー株式会社		47期 9月度 2SMDスケジュール																												営業統括本部 改定版								
		26週							27週							28週							29週							30週								
		8/14	8/15	8/16	8/17	8/18	8/19	8/20	8/21	8/22	8/23	8/24	8/25	8/26	8/27	8/28	8/29	8/30	8/31	9/1	9/2	9/3	9/4	9/5	9/6	9/7	9/8	9/9	9/10	9/11	9/12	9/13	9/14	9/15	9/16	9/17		
		月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日		
		2Sチェック:チェックリストを使用してパトロール																																				
共通 (倉庫)	お柱 販売期間	半期に一度の【整理】週間														②掃除道具置場																						
		③空箱置場																																				
衣料		2Sチェックリストを活用して進めましょう!														③空箱置場																						
		③空箱置場																																				
住居		①安全管理																																				
ドライ		①安全管理																																				
		⑤在庫置場(冷蔵庫内)(鮮魚)																																				
		⑤在庫置場(冷蔵庫内)(精肉)																																				
		①安全衛生管理(青果)																																				
		①安全管理																																				
事務所 (業務)		①安全管理																																				

(注) 本表の「安全管理」とは、防火・消防・避難設備等の管理のことである。

図表3-6 「2Sスケジュール」の例

## (2) 店舗における2Sの取組みの具体例

ピアゴ豊明店（愛知県豊明市）において、LSP（レイバー・スケジューリング・プラン）の導入の取組み（下記6参照）を行う前提として、2017年に、再度、店舗全体を完全に整理・整頓された状態に戻すための2Sの取組みを行った。

ピアゴ豊明店において、この2Sの取組みを行うに当たっては、店舗全体を見渡して、どこが問題点かを洗い出して、問題点を把握した上で、整理・整頓を進めるという手順で行われており、2Sのスタートは、まず、現象面をすべて「見る」ことから始めている。

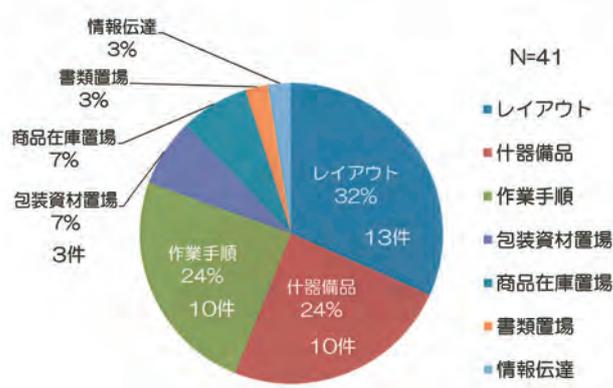
具体的には、まず、従業員からなるべく多くの「改善提案」を出してもらい、これを基に問題点を層別する。その結果、問題点がスペースに関するものであれば、「動線調査」（一定時間（例えば30分間）、定点から観察して人が動くたびに作業場の平面図に線を書き入れ、記録する）を行うことなどにより、さらに詳細に問題点の調査を進める（この過程で新たに問題点が把握される場合もある）。その上で、改善提案から把握した問題点や新たに把握された問題点について、どのような対策を行ったら解決できるのかの検討を行って、実施に移すという手順で、2Sを進めている。

以下においては、ピアゴ豊明店の「青果作業場」、「鮮魚作業場」、「1階バックヤード」における2Sの具体的な取組みを紹介する。

### ① 青果作業場

青果作業場においては、従業員からの改善提案を基に把握した問題点を層別すると、レイアウトや什器備品に関するものが多いことが分かった（図表3-7参照）。使用されていない備品・什器の占有により、スペースにムダが生じている一方、通路で作業するために通行障害が発生していた。

このため、2Sの取組みとして、使用されていない備品・什器を処分してスペースを生み出した上で、整頓して通路や作業場所を確保することにより、障害なく通行できるようにした（図表3-8参照）。

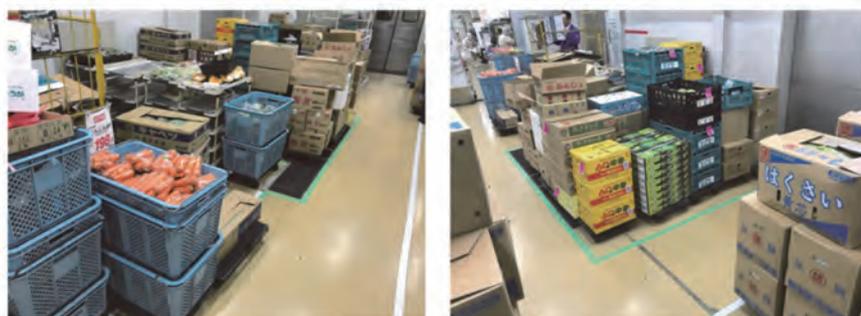


図表3-7 青果作業場の問題点

## 青果作業場の問題点



## 整理・整頓

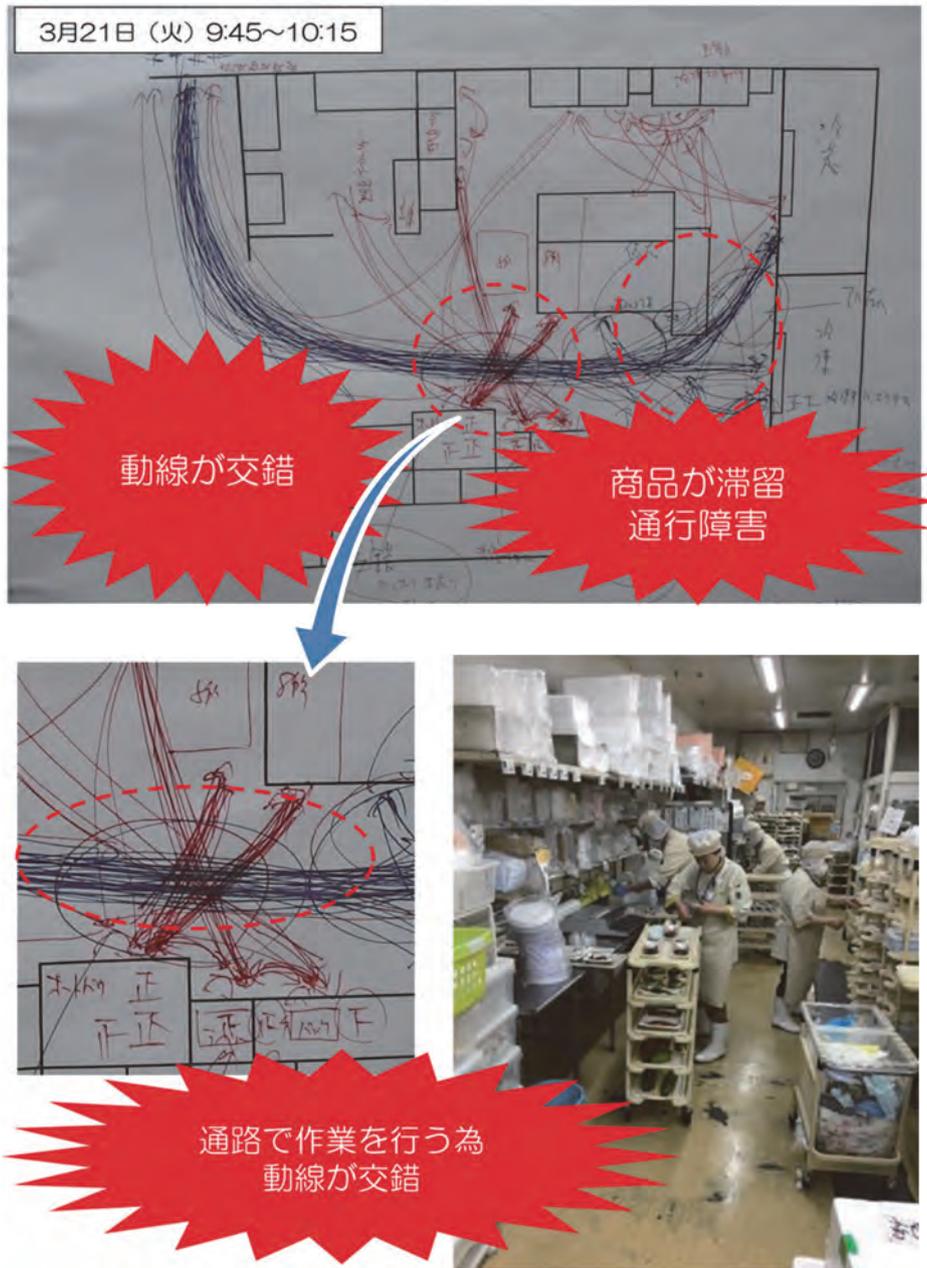


図表 3-8 青果作業場の整理・整頓

### ② 鮮魚作業場

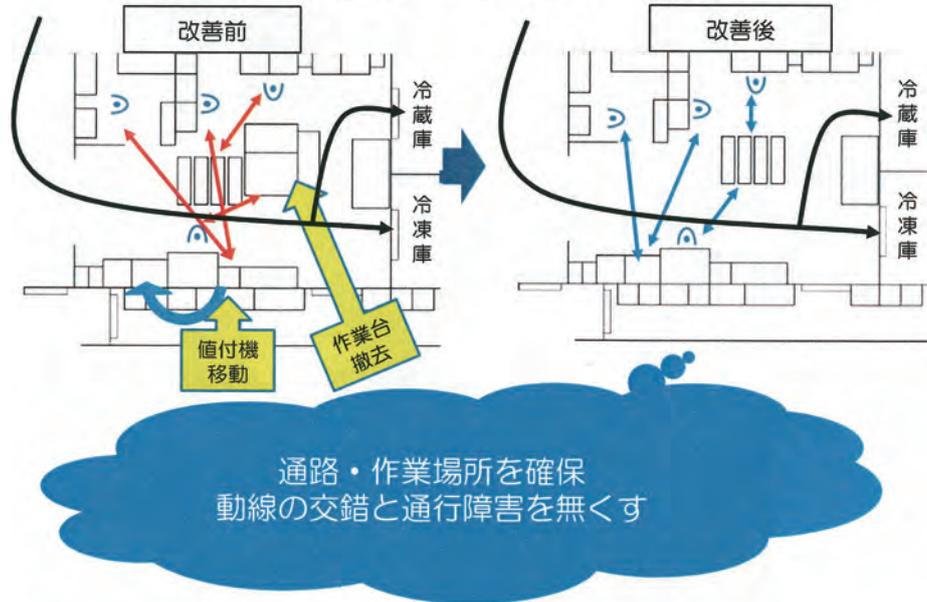
鮮魚作業場においては、従業員からの改善提案を基に把握した問題点を層別すると、作業場の中央付近の通路に商品が置かれるため、通りづらくなっていることが多いことが分かった。そこで、「動線調査」を行って詳細に調べた結果、①売場から戻された商品が、冷蔵庫前に放置され、中央付近の通路で通行障害が発生して、1回10秒動作のムダが生じていること、②中央付近の通路で作業を行うため、従業員の動線が交錯していること、などが明らかになった（図表3-9参照）。

このため、2Sの取組みとして、①従業員が頻繁に使用する値付機を移動すること、②中央の作業台を撤去してスペースを広げること、などの作業場全体のレイアウトの見直しを行って、動線の交錯と通行障害をなくした結果、従業員の「衝突・転倒するリスク」の低減にもつながっている（図表3-10参照）。



図表 3-9 鮮魚作業場の動線調査

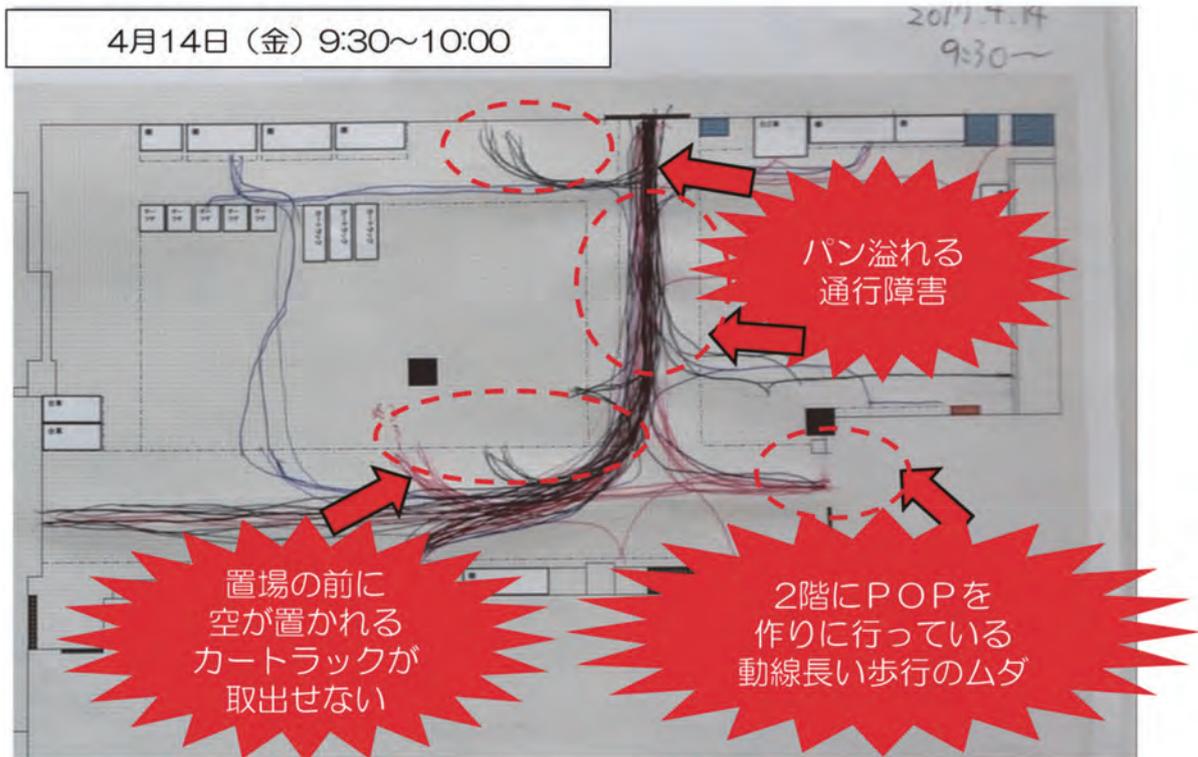
## 鮮魚作業場レイアウトの見直し



図表 3 - 10 鮮魚作業場のレイアウトの見直し

### ③ 1階バックヤード

1階バックヤードにおいては、動線調査の結果、①パンが溢（あふ）れ通行障害が発生していること、②入荷商品置場の前に空パン箱、空クレートが置かれるため、カートラックが取り出せないことがあること、③2階の販促室までPOP（販売促進のための広告）作りに行くため、動線が長いという「歩行のムダ」があること、などの問題点が明らかになった（図表3-11参照）。



カートラックが取出せない



パンが溢（あふ）れ通行障害が発生

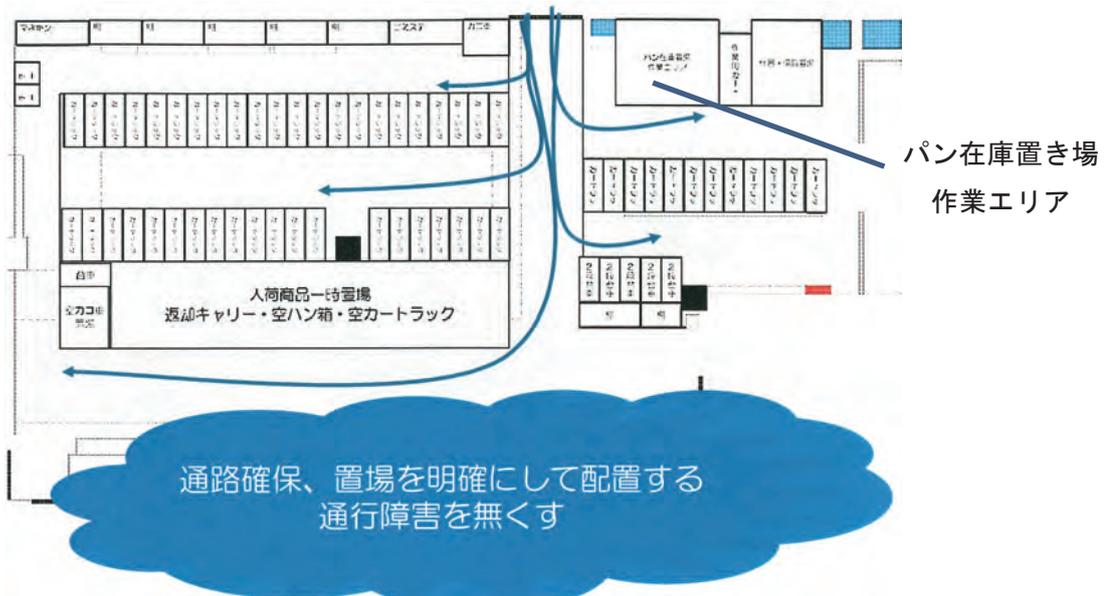


図表3-11 1階バックヤードの動線調査

このため、2Sの取組みとして（上記①②の問題点への対応として）、パン在庫置場・作業エリアを広く確保するとともに、空パン箱・空クレートの置場を設けるな

どのレイアウトの見直しを行って、通行障害等をなくした。

また、(上記③の問題点への対応として) 2階に行かなくても、1階でもPOP作りを行えるように1階事務室に、POP作成機(ポップングネット)を設置して、1階と2階との間の階段の昇降が不要になるようにした(図表3-12参照)。



### 動線調査から見た問題点 歩行のムダ



BY入口から2階販促室への往復		
部門	回数 1週間	移動時間 1週間
ドライ	105	140分
鮮魚	30	40分
精肉	10	13分20秒
青果	19	25分20秒
住関	69	92分
コンセ	1	1分20秒
合計	224	298分40秒

POP作成するのに  
2階販促室まで長い動線を  
移動している1往復80秒

### 階事務所にポップングネットを設置



導入コスト	
導入項目	金額
プリンター1台 閉店店舗より移設	0円
ソフト代2台	20,000円
年間保守料	10,000円
合計	30,000円

年間260時間削減  
260時間×850円(時間給)  
二年間221,000円削減

図表3-12 1階バックヤードの改善

この結果、従業員の「衝突・転倒するリスク」（上記①②の問題点）、1階と2階との間の階段の昇降による「階段を踏み外して転倒するリスク」（上記③の問題点）の低減にもつながっている。

また、1階事務室でPOPの作成ができるようにするために、POP作成用機器の増設コスト30,000円が必要であったが、従業員の歩行時間のムダの削減による人件費221,000円（年間）のコスト削減という効果が得られており、約7.4倍の費用対効果面でのメリットも生み出されている。

## 6 今後の課題

ユニーにおいては、LSP（レイバー・スケジューリング・プラン）の導入に向けての試行的な取組みを4つのモデル店を設けて行っている。

具体的には、店舗における作業の標準化、作業量の定量化・数値化を行った上で、①店舗における日・週・月ごとの各作業の一覧表を作成して、各作業の時間数・時間帯を決めて（例えば、定番商品の発注は、9:00～12:00の時間帯に毎日30分の時間で行う。）、曜日ごとの作業パターンを作成する、②店舗全体で契約している従業員の従事可能な日時・時間帯に各作業を割り当てることにより、全従業員の作業内容・作業時間帯が盛り込まれた店舗全体の日々の作業計画を作成して、これに基づいて、各従業員が作業を行うことができるようにする、という流れで進めている。

このLSPの導入により、店舗全体の作業効率上がり、ムダの削減や応援体制の確立等が図られることにより、働き方改革にも資するものと考えているとのことである。

現在、ユニーにおいては、4つのモデル店のLSP導入の取組みの横展開を図っているとあり、2019年度には全店舗への導入を目指していくこととしている。