

# 持続可能な物流の実現に向けた検討会 ～SBM会議各社コメント～

2023年3月30日

**SBM会議（食品物流未来推進会議）**

味の素、カゴメ、キッコーマン食品、キューピー、  
日清オイリオ、日清製粉ウェルナ、ハウス食品、Mizkan

# 本日、お話しする内容

## 1. 運べなくなる危機 ～ 加工食品物流を襲うトリプルパンチ ～

「物流クライシス」 「嫌われる加工食品物流」 「2024年問題」

## 2. 持続可能な加工食品物流を構築するために ～ 製品を確実にお客様にお届けするために ～

今までの動き「水平・垂直の業界連携と斜め連携」

## 3. とりまとめ案に関する意見、要望

## 4. これからの活動全体スキーム

# 運べなくなる危機！

物流をとりまく危機的環境+嫌われる加工食品物流+2024年問題

## 嫌われる加工食品物流

### ①納品先での長時間待機(全産業中ワースト1)

例) 30分で済む下ろし時間に7時間待ち！

### ②ドライバーの運転以外の作業が多い(附帯作業)

例) 積み/下し、積替、フォークリフト運転

### ③厳しく、複雑な日付管理・納品期限管理

例) ロット逆転防止のための多頻度検品

### ④短いリードタイム(受注翌日配送、夜間作業)

### ⑤非効率で、非合理的な悪しき商慣行

例) 納品場所での棚入れ、ドライバー作業を見込んだ納品先合理化

### ⑥小ロット多品種多頻度納品

～潤沢に人がいた時代はできていたが……

## ドライバー不足(物流従事者不足)

- ・2027年には需要の27%が不足  
(全産業比で賃金が2割安く、労働時間が2割長い)
- ・EC等で荷物量は伸長

## SDGS、環境問題(CO2)

## 災害の激甚化・多頻度化

- ・大雨洪水、台風、大雪、地震

## 行政の監督強化・法令順守の厳格化

## 働き方改革 ⇒ 2024年問題

## コロナ=新しい生活様式

- ・非接触、非対面など

# 「持続可能な加工食品物流を構築」するために＝製品をお客様に確実にお届けするために

最初は

「配送業者を選ばれる荷主に」

各個社の物流改革

1社だけでは無理

次に

「食品物流を選ばれる職種に」

水平連携(＝メーカー連携)

SBM会議、 F-LINEプロジェクト

メーカーだけでは無理

垂直連携(＝製・配・販)

・日食協、各小売団体との連携

製配販課題解決に向けた  
取り組み

今では

商慣習の見直し含め  
「日本の物流を進化」  
させなければならない

斜め連携(＝行政当局、業界団体)

・国土交通省 : 総合物流施策大綱  
(有識者委員会に参画)

・経済産業省 : フィジカルインターネット実現会議  
(スーパーマーケット等WGに参画)

・農林水産省 : 日食協他と一緒に定期的意見交換

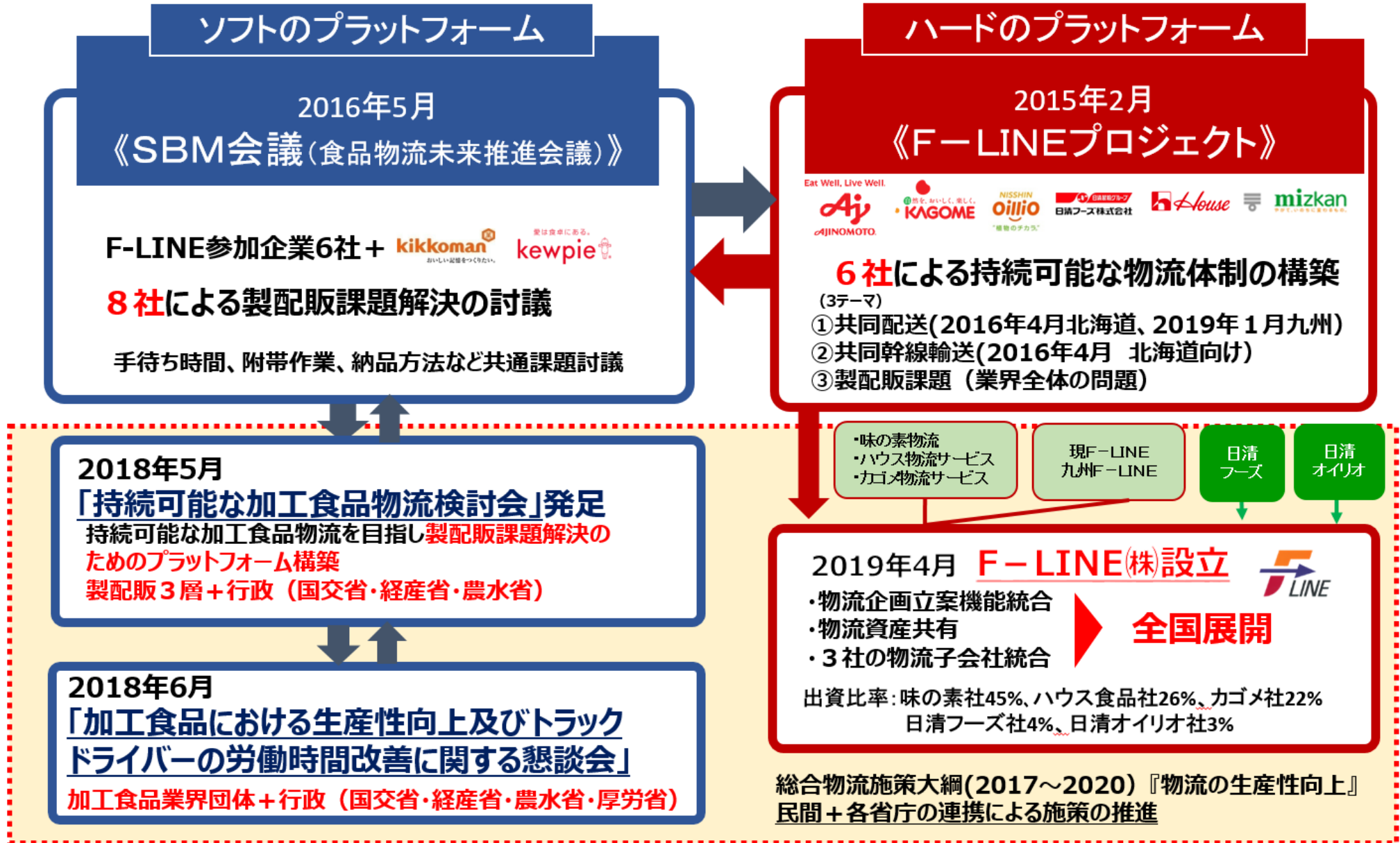
・SIP(戦略的イノベーション創造プログラム)の  
スマート物流サービスに参画

標準化本格化

# これまでの連携活動概観

水平連携

垂直連携  
斜め連携



# 「持続可能な加工食品物流構築」にむけた当社の取り組み

- 行政の動き（総合物流施策大綱、フィジカルインターネット実現ロードマップ）を踏まえ、当社は目指すべき姿をあらためて設定し、取り組みを再整理

大目標：持続可能な加工食品物流の構築

日雑業界含め日本全体へ

ドライバー不足の解消

中目標：スマート物流＜データプラットフォーム構築＞





【強くてしなやかな物流】  
～止めない物流～

- 物流費マネジメントの高度化・デジタル化
  - ・ 「ひと山いくら」からの脱却  
「見える物流費」へ
  - ・ 物流費タリフの抜本的改定へ  
⇒ 改善結果が反映される料金体系へ
- 安定した物流オペレーション
  - ・ BCP対応と当社製品の確実で高品質な配送実現

【担い手にやさしい物流】  
～足元課題の解決～

- 納品リードタイム延長
- 長時間待機撲滅
- 附帯作業撲滅
- ASN検品レス
- 納品期限の緩和  
1/3 ⇒ 1/2ルールへ

【簡素で滑らかな物流】  
～標準化推進～

- 納品伝票電子化  
伝票エコシステム構築 
- 外装サイズ標準化  
外装課題解決プロジェクト  
2021年10月始動 
- コード体系標準化  
GS1標準コード導入 
- 外装表示の標準化  
味の素社策定  
「外装表示ガイド  
ライン」の普及浸透 

# 担い手にやさしい物流～足元課題の解決～

【担い手にやさしい物流】  
～足元課題の解決～

○ 納品リードタイム延長

- ・2019年2月に活動開始、現在物量ベースで約70%が「N+2」（当社の場合）。各社100%「N+2」を目指し、2020年秋より「製(SBM会議)ー配(日食協)」間での検討本格化  
受注締め時間の後ろ倒しとセットで議論。実装・実験進行中。
- ・2022年より「製ー配ー販(小売業)」三層による議論スタート  
⇒後述 **FSP会議**

○ 長時間待機撲滅

○ 附帯作業撲滅・  
安全対策

- ・これまでも、酷い納品先には個別に改善要請・検討を実施
- ・「2024年問題待ったなし！」の中で、2023年度より、要検討先を明確にして、レベルアップした活動を一齐に開始。  
現在、詳細の詰め検討の最中(**日食協とWG立ち上げ**)

○ ASN検品レス

- ・各社およびF-LINEプロジェクトにて検品レス等の実施および可能性検討中

○ 納品期限の緩和

1/3 ⇒ 1/2 ルール

【原則】

卸売業・小売業間 1/2 残し  
メーカー卸売業間 2/3 残し  
への統一

1/2一律、一齐、早期実現に向けた取り組み加速  
(物流効率化×食品ロス削減)

- ・FSPを通じた活動⇒**3月16日 小売り4社による宣言**

# 簡素で滑らかな物流～標準化推進～

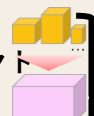
## 【簡素で滑らかな物流】 ～標準化推進～

○納品伝票電子化  
伝票エコシステム構築



・まず、「紙・手・鉛筆」を無くすために伝票電子化  
 ・次に、同じ狙いでそれぞれシステム導入した各納品先での「個別最適乱立」を避けるべく、汎用性の高い「**納品伝票電子化エコシステム**」構築を目指して検討中。  
 (TSUNAGUTE社、WingArc1st社ほか)  
 ※「加工食品分野における標準化アクションプランフォローアップ会議」  
 (国交省主催)と連動して推進中。  
 ⇒他領域システム(予約受付システムなど)へも広げていきたい

○外装サイズ標準化  
外装課題解決プロジェクト  
2021年10月始動



### 外装サイズ標準化協議会発足 2020年7月30日

商品段ボール箱の標準化による積載率、輸送効率、保管効率の向上等に繋げていく  
 (製造) 味の素、キューピー (卸売) 日本加工食品卸協会 (小売) CGC、セブン&アイHD  
 (物流) F-LINE、キューソー (関連) 日本包装技術協会、日通総研、流通経済大  
 (行政) 国土交通省、経済産業省、農林水産省  
 ⇒2021年4月「**加工食品分野における外装サイズ標準化ガイドライン**」制定  
 (日本包装技術協会ホームページに掲載)

○コード体系標準化  
GS1標準コード導入



このガイドラインをもとに各社ごとに検討開始  
 <当社事例> 2021年10月に外装課題解決プロジェクト始動 (次頁参照)

○外装表示の標準化  
味の素社策定  
「外装表示ガイド  
ライン」の普及浸透



・「間違えない」「探させない」味の素ガイドライン策定、公開

<改定前>



<改定後>

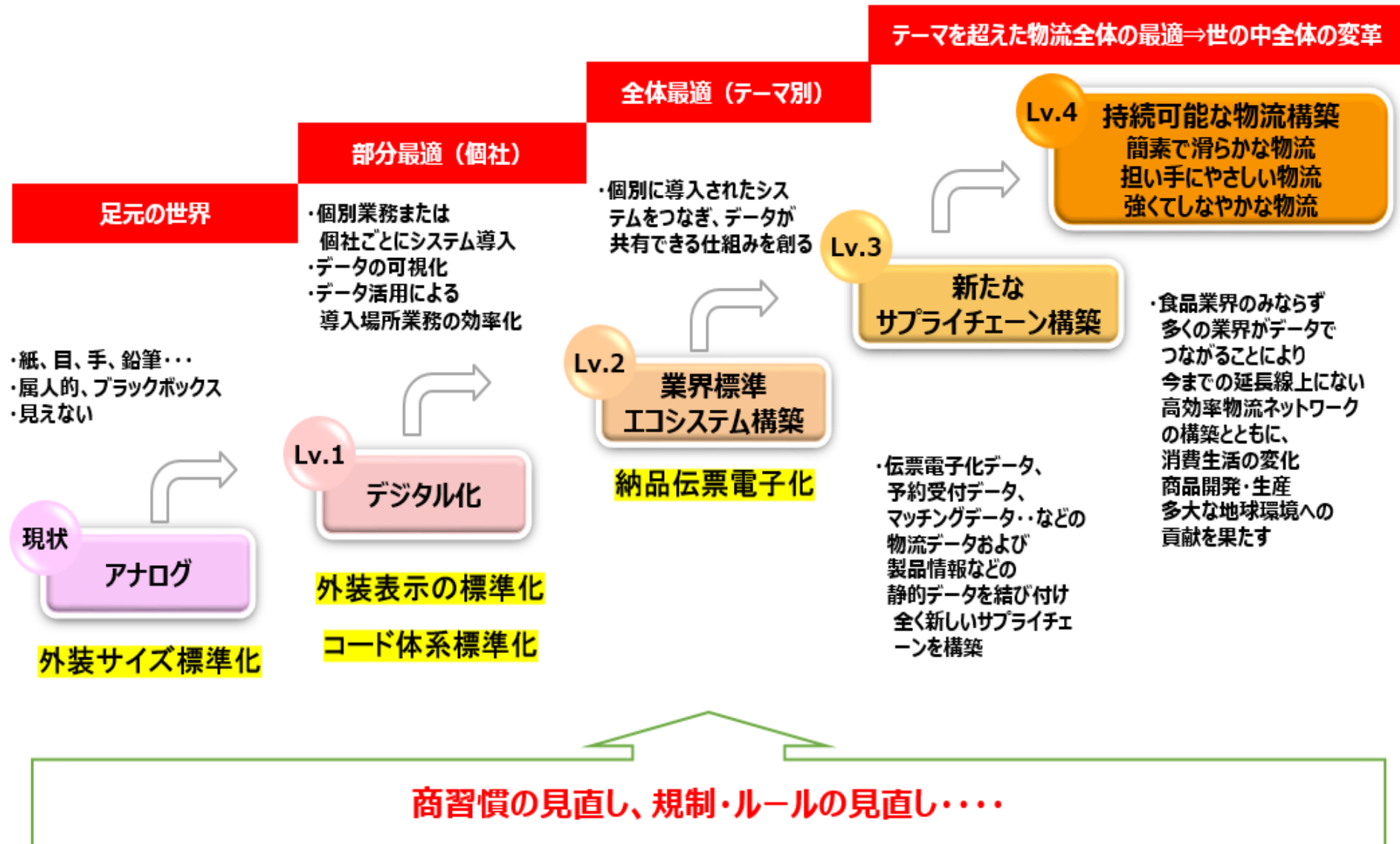


《ガイドライン概要》  
 商品右上に物流情報を集約化する事  
 物流コードは黒地に白抜き表示

外装表示ルール策定を検討している**企業様と共有化していただく**ことで加工食品外装を標準化していきたい



# 持続可能な加工食品物流構築実現にむけたステップ



# とりまとめ案に関するSBM会議としての意見・要望

## 三者(発荷主、着荷主、物流事業者)連携について

- ・**発・着荷主両方の側面**から取り組んでいく必要がある。
- ・3者で知恵を出し、**発・着荷主・物流業者で共有化できる目標設定**にして取り組まないといけない。

## 対象事業者(適用範囲)について

- ・**中小企業**が多い業務用卸店、ユーザーへの対応も検討していかなければならない。  
また、調達物流では**規模の小さな事業者**が多くいて、そこも取り込みながら効率化・改善を目指さなくてはならない。
- ・**ドライバー**の労働環境改善だけでなく、**倉庫**の方も含めた取り組みになるとよりよい。

## 法規制について

- ・**規制**をかけチェックしていくことを検討いただいているのはありがたい。
- ・発着荷主間における「**ルール**」が必要。一方で、個々の現場の実情を踏まえた**個別対応**も重要な要素となる。
- ・**規制**をかける等がないと、**ガイドライン**と変わらない。

# 目標設定・進捗管理・報告について

- **誰のための生産性向上か、指標**が非常に曖昧。  
明快にし、**サプライチェーン全体の関係者で共通認識**を置くべき。
- 誰のための生産性向上か、に直結しない**指標**となる懸念がある。（バス予約導入数等）  
何（本当に効果のある内容）を**目標**にするのか、どう取り組むのかが非常に重要。
- 計画、報告義務の**形だけが先行**し中身がついてこないと、**個別最適**となり本末転倒となる。
- **業界特性**が様々ある中で、管理指標・KPIをどのような形にすれば実効性を出せるのか考える必要がある。
- 具体的にどこまで集計するか等含め、**フォローアップ**や**進捗管理体制**はどうするのか。**進捗管理の見える化**が鍵。  
非常に細かなチェックが必要で大変な労力になると思うが、**誰**が追いかけるのか。
- 項目ごとにできているかを判定し、例えばそれが**株価・企業評価に反映**される仕組みになれば  
経営者も気にするのでは。
- 対応するスペースや財力が無い等の問題がある先も多く、どのような具体的フォロー策を出していけるか、  
**行政の力も借り**考えていきたい。（でないと業界全体の効率化を進めるのは難しい。）

# その他

- 解決に向けた取り組みのベースとして、関係者（発着荷主、物流事業者）間での**言葉の定義**および**共通認識**がまず必要。（「附帯作業」「長時間待機」など）
- 食品物流の細かさが危機（破綻）の要因。**納品・発注回数**へのフォーカスは効果的と思う。商品×日付を細かく管理することになれば、商品ロスだけではない物流への影響がある。
- 施策が**言葉先行**にならないようにしないといけない。  
例えば、「パレット納品」にすればよいというものではなく、費用負担のルールなど運用管理等を整理しないといわゆる「ミルフィーユ」のような非効率性や、仕組み的に持続可能ではなくなることに繋がりがねない。
- **データ集計**するために、各社物流システムの改修等、**準備・期間**でも課題感があると思う。
- 今後運べなくなるリスクがある、との定性的な話だけでなく、輸配送コストが何%になる等、**世の中で共通認識される数字**が出ると少し熱量が上がるかもしれない。
- 繁忙期と閑散期の待ち時間をどう**平準化**するかも検討すべき。

# 今、そしてこれからの加工食品分野における改革活動の全体スキーム



# まとめ

1. 「ガイドライン発出」だけにとどまらず、「規制をかける」まで一步踏み込んだことは、実効性向上に向けて、非常に意義あることだととらえている。
2. (第6回の最後の中野課長のコメントの通り)  
物流課題の解決は、製(メーカー)、配(卸)、販(小売)三層が連携しなければなしえないということは、皆様ご認識の通り。そのような中で、個社単位で規制をかけ、その進捗を追いかけることは、これまで何度も繰り返されてきた「個別最適」を助長することにならないか、それが最大の懸念事項である。
3. 加工食品物流はこれまでお話ししてきたような改革プロセスを経て、前ページのような  
水平連携(メーカー:SBM会議、卸:日食協、小売:3つの業界団体)  
垂直連携(FSP会議、製配販連携協議会4つのWGなど)  
斜め連携(農林水産省、経済産業省、国土交通省との連携)  
のスキームを作り上げ、改革を進めている。
4. とりまとめ案発出以降どうやって改革を進めていくかが最大のポイントであり、改革進捗管理を担う方々と、改革の実行を担う加工食品分野における製・配・販三層メンバーとで連携を密にして、前ページに示す全体スキームを軸として改革を進めていきたいと決意します。