



温故知新 編 第133回

# 加工食品業界における二層連携の歩み

大手小売りが、物流の効率を阻害する商慣行の見直しと製・配・販三層の連携に危機感を抱いたメーカーの物流実務家たちが立ち上がり、周囲に協力を求めながら一歩ずつ進めてきた取り組みが大きく実を結ぼうとしている。彼らの苦勞を側で見てきた大先生同は感慨も新たにその道のりを振り返る。

## スーパー4社が共同宣言を発した

大先生事務所に入るなり、挨拶もそこそこに編集長が大先生に声を掛ける。

「3月16日ですが、興味深いことが起こりました。『持続可能な食品物流に向けた取り組みに関する記者発表会』が開かれ、ライフコーポレーション、サミット、ヤオコー、マルエツなど首都圏の大手スーパー4社が『首都圏S M物流研究会』という組織を立ち上げたことを発表しました」

「あー、知ってる。その日に関係者からメールをもらった」

「物流改革の舞台に小売りが登場するのは画期的なことだと思いますので、今日は、この話をしたいと思います」

「持続可能な物流を実現するために、4つのテーマに取り組むことが宣言されていましたね」

美人弟子が先を促すように確認する。

「そうです。ちょっと説明しますと、その1

つが『加工食品における定番商品の発注時間の見直し』です。見直しというのは前倒しするということですが、これはすでに4社とも前日に締めた注文を翌早朝に卸に発注しているので、これを今後も継続することのようです……」

編集長が一息入れるのを見て、女性記者が続ける。

「2つ目が『特売品・新商品における発注・納品リードタイムの確保』というもので、6営業日以上リードタイムを確保するとともに、特売品の追加発注を抑制し、新商品については追加発注をしない方向で取り組むようです」

「緊急出荷などは、これですいぶん減るんじゃないでしょうか」

体力弟子の言葉に、編集長が「たしかに」とうなずく。

「3つ目が『納品期限の緩和』で、例の1/2ルールの採用です。小売りは、これまでは賞味期限の1/3以内の納品しか認めていませんでしたが、これを1/2まで緩和すると

■大先生 物流一筋30有余年。体力弟子、美人弟子の2人の女性コンサルタントを従えて、物流のあるべき姿を追求する。

■体力弟子 ハードな仕事にも涼しい顔の大先生の頼れる右腕。

■美人弟子 女性らしい柔らかな人当たりで調整能力に長けている。

■編集長 物流専門誌の編集長。お調子者かつ大ざっぱな性格ですげすげものを言う。

■女性記者 物流専門誌の編集部員。きちょうめんな秀才タイプ。

いうことです。ライフコーポレーションとヤオコーはすでに実施していますが、他の2社も4月以降採用することになっています」

「小売企業によりルールに違いがあったのは、メーカーや卸は商品管理が大変ですから、統一されるのはいいことですね」

美人弟子のコメントに、編集長がうなずき、新聞のコピーを取り出し、続ける。

「それと、これは4月3日の日経新聞の記事ですが、セブン&アイが、賞味期限が6カ月以上あるすべての加工食品を対象に、納品期限を1/3ルールから1/2ルールにすると発表しました。セブンイレブンやイトーヨーカ堂などすべての店舗で実施するようですよ」

「それを、なぜいま発表するのか、まだやってなかったのかという思いはあるけど、まあいいことだから前向きに受け止めよう」

大先生の言葉に苦笑いを浮かべ、編集長が続ける。

「はい、それで、宣言の4つ目ですが、『流通BMSによる業務効率化』というテーマがあげられています。これは、卸と小売り間の受発注方式に、標準化された流通BMSを導入することで、高速通信による作業時間確保、伝票レス・検品レスによる業務効率化を進めるということです。以上が宣言された内容です」

「最後に、持続可能な食品物流を構築するためには、製・配・販三層が連携していくことが必要であり、そのきっかけになることを願

っているとしていいですね」

「たしかに、小売りのこのような姿勢は、サプライチェーン連携を促進すると思います」

体力弟子の言葉にみんながうなずく。ここで、編集長が、「そうそう」と言っ、大先生を見る。

### 加工食品物流の歴史を振り返る

「この加工食品分野での小売連携ですが、これは突然起こったのではなく、実は、ここに至るまでに長い道のりがありましたね」

大先生が「たしかに」と言っ、応じる。

「敢えて言えば、特にメーカー2社の努力が大きかった。この道のりはきちんと記録に残しておく価値がある」

「はい、その2社というのは、味の素とキューピーですよ。その記者発表会の来賓に、味の素の堀尾仁物流企画部長とキューピーの前田賢司ロジスティクス本部長の名前がありました」

「そう、持続可能な物流というのは、メーカーから小売店頭までのサプライチェーンの物流を指すけど、その取り組みは、まず、メーカー・卸間で始まった」

そう言っ、大先生がみんなを見る。編集長が「はい」とうなずく。大先生が続ける。

「さて、この話をするにあたって記録に残しておきたい人がいる。『日本の物流は過剰サービスだ』という思いから、リードタイムの延長や検品レス、それに納品期限の緩和などを主

張し続けてきたんだ」

「はい、わかります。その方はキューピーの前のロジスティクス本部長の藤田正美さんですよ。いまはIT担当に替わられたようですよ。……」

「そう、来賓として出席した現在のロジスティクス本部長の前田さんは藤田さんと一緒に闘ってきた戦友みたいな人で、いま藤田路線をきつちりと引き継いでいる」

大先生の話を聞きながら、編集長が鞆の中からノートを引っ張り出し、練っている。

「あつ、これこれ。実は、以前、その藤田さんに取材したことがあるんです。そのとき、いろいろ面白い話を聞きました。話は2011年の東日本大震災まで遡るんですが、あのとき、震災後の緊急措置として、翌々日納品や賞味期限にこだわらない納品が行われましたが、このとき大きな気づきがあったそうですよ」

編集長の言葉を受けて、体力弟子が続ける。

「はい、私もお聞きしたことがあります。リードタイムを1日延ばしたことで、労働条件の改善やトラックの有効活用などさまざまな効果があることがわかり、これこそが本来あるべき物流ではないかと思っ、たそうですよ」

「その後、物流サービスはまた元に戻ってしまっんですが、藤田さんは、納品条件を緩和すれば、流通コストも抑制でき、消費者により安価な商品を届けられるんじゃないかという思いから、それ以降も、それを主張し続け

るんですが、社内外でまったく受け入れてもらえず、ついには変人扱いされたそうです」

「それでも諦めず、ある間屋と検品レス納品に取り組みましたね。リードタイム延長とからめた取り組みが実現しました」

体力弟子の確認に編集長がうなずく。

「はい、その間屋は、当初、リードタイムなどは変えずに、うちの検品作業の軽減ができればいいという思いだったようですが、キューピー側は、そちらの発注を前日午前ではなく、前々日の夕方にしてければ、翌午前中に出荷作業を終わらせ、出荷品目、数量、日付などの情報をパレットにひも付けたデータを送信できるので検品が要らなくなると提案して、受け入れられたそうです」

「ASNですね。それで、納品のときは、検品レス車両という看板を掲げたトラックが専用パスに直行し、検品なしで即時に納品ができる形になってます。実質、翌々日納品ですから、確定配車、待機なし、検品作業なしなど効率のよい納品が可能になりました」

「キューピーの翌々日納品実現へのチャレンジの第一歩ということですね」

女性記者の確認に体力弟子が応じる。

## 翌々日納品への挑戦

「その翌々日納品について、キューピーは、2018年の8月繁忙期に関東周辺の1都9県を対象に、常温品に限って翌々日納品に踏み込みました。キューピー単独の取り組みです」

「翌々日納品つまりリードタイム延長というのは納品条件は正の中でも最難関の部類に入ります。これまで翌日納品が当たり前だった世界に踏み込むわけですから、単独でよくやりました。先生は、そのあたりの事情をご存じなんですか？」

編集長が大先生に聞く。

「その対象となった1都9県というのは、キューピーの東京支店の管轄で、大手卸の大半が集まっているところだ。藤田さんは、ドライバー不足が急速に現実化してきたこの時期に、運べない事態が発生する危険が大きいと判断し、東京支店長にリードタイムの延長を申し入れたそうです」

「やっぱり、営業に直談判したんですね」

「そう、支店長は、藤田さんの話を聞き、『納品できなければ顧客に迷惑を掛け、営業が対応に追われることは目に見えている。運べないよりは翌々日納品でも確実に納品できた方がいい』と判断し、顧客に連絡し、実行に踏み切ったと聞いている」

「なるほど、藤田さんも英断だけど、その支店長も英断ですね」

「結局、受注の9割近くが翌々日納品になったそうだけど、その後、顧客から『他社の多くで未納が多発する中で、キューピーさんには翌々日だったけどきちんと運んでくれた』とお礼を言われたそうだ。この言葉が力になったようだ」

「たしかに、背中を押された感じですね。そ

の年の暮れの繁忙期には、全国、3温度帯商品に拡大して翌々日納品を実施しています」

「そう。さて、このキューピーの動きを受けて、味の素の堀尾さんが動き出す。この人の登場も大きかった」

大先生の言葉にうなずき、編集長が資料片手に話し出す。

「はい、前に何度か取り上げたことがありますが、味の素では、2015年2月に、カゴメ、日清オイリオ、日清フーズ（現日清製粉ウエルナ）、ハウス食品、ミツカンなどともにメーカー6社でF・L・I・N・Eプロジェクトを立ち上げ、持続可能な物流体制の構築に向けた協議を開始しました。その中心にいたのが堀尾さんです」

「たしか、その翌年に、堀尾さんが藤田さんに声を掛け、F・L・I・N・E加盟6社にキューピー、キッコーマンを加えたSBM（食品物流未来推進）会議というメーカー連携の場ができあがった。個社では限界があるので、同じ思いを持つメーカーが連携して取り組むべきだという堀尾さんの思いに藤田さんも賛同した。堀尾さんは、このメーカー同士の水平連携、このあと話が出ると思うけど、卸や小売りとの垂直連携、それに国交省、経産省、農水省など行政との連携などを推進した。この連携において果たした役割は高く評価できる」

「そうですね。ところで、キューピーが実施した翌々日納品の結果はそのSBM会議に報

告され、その後、味の素も加わり、全国を対象にして拡大していきます。そして、2020年からは繁忙期だけでなく通年化が実現しました。ただ、すべての問屋の賛同を得られなかったわけではないので、堀尾さんが、藤田さんと相談し、日食協（日本加工食品卸協会）に声を掛け、メーカーと卸が連携して協議ができる場を作りました。2020年秋のことです。このような場ができたのは大きかったです」

「いまでは、加工食品業界の翌々日納品は商慣習として定着しつつありますね」

### 三層の連携基盤が出来上がった

美人弟子の言葉に、大先生が応じる。

「卸は、メーカーと小売り両方と取引しているわけだから、物流の持続性確保のためには小売りとこの商慣習は正も必要になる。そこで、次に、小売りとこの連携の場を作るというステップに進むわけだ」

「そうです。卸・小売り間の商慣習は正について討議する場としてFSP（フードサプライイニエーション・サステナビリティ・プロジェクト）会議という場が設置されます。ここには、SBM会議と日食協、それに日本スーパーマーケット協会、全国スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会という3団体が参加しています。加工食品物流の危機的状況をよく理解されている日食協の時岡肯平専理事が小売団体に声を掛けたようです」

大先生がうなずいて、つぶやくように言う。「時岡専理事の果たした役割も大きいな」

「ですね。そして、このFSP会議では、①店舗納品期限『2分の1残し』への統一化と、それを前提としたメーカー・卸間納品期限のルール化、②3層間の最適連携を目指す、小売・卸間、卸・メーカー間の定番発注締め時間調整、③特売・新商品の確定数量化を可能にする適正納品リードタイムの確保などが討議されました」

ここで女性記者がまとめに入った。「なるほど、それを受けて、3月16日のスー

パー4社の持続可能な食品物流に向けた共同宣言に至ったわけですね。同時に、『首都圏S M物流研究会』が立ち上がりました。これで、製・配・販の三層が連携する舞台ができあがったということです」

「そういうことだ。極めて大雑把だけど、加工食品物流の歴史を振り返るとこうなる。よく、持続可能な物流の実現などと簡単に言うけど、それを実務の世界で実現しようとすると、商慣習などからむため一筋縄ではいかない。抵抗にめげず、着実に仲間を増やしていくという作業を地道に行っていく人がいるからできることだ」

「結局は、人なんですな」

「そう、物流を変えるのは人だ。法的規制などでは変わらん」

「おっと、先生、そこに話を持って行つてはだめですよ。それでは、そろそろ……」

なぜか、編集長が慌てて閉会を宣言した。扉



#### PROFILE

ゆあさ・かずお 1971年早稲田大学院修士課程修了。同年日通総合研究所入社。同社常務を経て、2004年4月に独立。湯浅コンサルティングを設立し社長に就任。著書に『物流とロジスティクスの基本』（日本実業出版社）『新しい物流の教科書』（PHP）『結果が出る物流とロジスティクス』（ナツメ社）ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yuasa-c.co.jp>

Illustration©ELPH-Kanda Kadan