

## 製・配・販連携協議会について

公益財団法人 流通経済研究所

### 製・配・販連携協議会 概要

---

#### ■ 目的

- 消費財分野におけるメーカー（製）、中間流通・卸（配）、小売（販）の連携により、サプライチェーン・マネジメントの抜本的なイノベーション・改善を図り、もって産業競争力を高め、豊かな国民生活への貢献を目指す。

#### ■ 参加企業

- 加工食品・日用品の製・配・販事業者

#### ■ 主催・支援

- 経済産業省
- 一般財団法人 流通システム開発センター
- 公益財団法人 流通経済研究所

## ビジョン

- 我々、消費財流通事業者は、製配販の協働により、サプライチェーン全体の無駄を無くすとともに、新たな価値を創造する仕組みを構築することで、自らの競争力を高め、豊かな国民生活に貢献する。

### (1) 情報連携強化によるサプライチェーン全体の最適化を実現する。

- ・ 店頭の販売情報等の共有による在庫水準・配送条件の最適化に取り組む。
- ・ コスト削減による利益はそれぞれの貢献度に応じて公平に分配する。
- ・ 効率的な情報連携をするための流通システムの標準化を推進する。

### (2) 透明で合理的な取引を推進する。

- ・ コストオンの考え方による機能競争を推進する。
- ・ リベートや手数料は明確化し、透明化する。

### (3) 環境対応を推進する。

- ・ 返品による廃棄を削減する。
- ・ 物流最適化によりCO2排出量を削減する。
- ・ 環境に配慮した物流資材の共通化・標準化を推進する。

### (4) 新しい消費者ニーズに応える。

- ・ 消費者の声を聞き、製配販連携を通じて製品・サービスの価値を高めていく。
- ・ 消費者の安全安心のニーズに対応した表示や情報伝達を行う。

3

## 製・配・販連携協議会参加企業一覧（52社）

### 製<メーカー> 22社

アイリスオーヤマ株式会社  
 アサヒビール株式会社  
 味の素株式会社  
 大塚製薬株式会社  
 花王株式会社／花王グループカスタマーマーケティング株式会社  
 キッコーマン食品株式会社  
 キユーピー株式会社  
 キリンビール株式会社  
 コカ・コーラ カスタマーマーケティング株式会社  
 サントリー食品インターナショナル株式会社  
 資生堂ジャパン株式会社  
 大正製薬株式会社  
 武田コンシューマーヘルスケア株式会社  
 第一三共ヘルスケア株式会社  
 日清食品株式会社  
 ネスレ日本株式会社  
 ハウス食品株式会社  
 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社  
 ユニ・チャーム株式会社  
 ユニリーバ・ジャパン・カスタマーマーケティング株式会社  
 ライオン株式会社  
 ロート製薬株式会社

### 配<卸売業> 9社

株式会社あらた  
 伊藤忠食品株式会社  
 株式会社大木  
 加藤産業株式会社  
 国分グループ本社株式会社  
 株式会社日本アクセス  
 株式会社PALTAC  
 三井食品株式会社  
 三菱食品株式会社

### 販<小売業> 21社

株式会社アークス  
 イオンリテール株式会社  
 株式会社イズミ  
 イズミヤ株式会社  
 株式会社イトーヨーカ堂  
 ウエルシア薬局株式会社  
 株式会社ココカラファイン  
 株式会社コメリ  
 株式会社サンドラッグ  
 スギホールディングス株式会社  
 株式会社セブン-イレブン・ジャパン  
 DCMホールディングス株式会社  
 株式会社ファミリーマート  
 株式会社フジ  
 株式会社平和堂  
 株式会社マツモトキヨシホールディングス  
 株式会社マルエツ  
 ミニストップ株式会社  
 株式会社ヤオコー  
 株式会社ライフコーポレーション  
 株式会社ローソン

## これまでの取組

- ✓ 協会発足～第1期の3年間は課題に対して検討・調査を実施
- ✓ 第2期の3年間は実行、業界団体等へ広く活動の普及推進を強化。

15社	発足	2010年5月	トップ会合開催			
		2010年9月～	準備会合	返品削減WG、 配送最適化WG、 流通BMS導入推進WG		
43社		2011年5月	協議会正式発足			
第1フェーズ		2011年7月～	2011年度WG活動	返品削減WG	配送最適化WG	デジタル・インフラ検討WG
		2012年11月～	2012年度WG活動	返品削減WG	日付情報等バーコード化WG	サプライチェーン効率化のための情報連携WG
		2013年10月～	2013年度WG活動	第1WG(返品削減等)	第2WG(賞味期限年月表示、リードタイム最適化)	第3WG(商品情報授受効率化)
第2フェーズ		2014年9月～	2014年度WG活動	加工食品WG	日用品WG	
		2015年9月～	2015年度WG活動	加工食品減WG	日用品WG	商品情報多言語WG
		2016年9月～	2016年度WG活動	加工食品減WG	日用品WG	商品情報多言語FS
		2017年9月～	2017年度WG活動	ロジスティクス最適化WG	多言語商品情報PJ	電子タグ勉強会
		2018年9月～	2018年度WG活動	ロジスティクス最適化WG	多言語商品情報PJ	リテールテクノロジー勉強会
52社		2019年9月～	2019年度WG活動	ロジスティクス最適化WG	多言語商品情報PJ	リテールテクノロジー勉強会

【略語】  
 WG：ワーキンググループ  
 FS：フィジビリティスタディ  
 PJ：プロジェクト

5

### 製・配・販連携協議会 ロジスティクス最適化ワーキンググループ資料

## ロジスティクス最適化WGの活動報告

2020年6月11日  
 製・配・販連携協議会  
 ロジスティクス最適化ワーキンググループ  
 (作成：公益財団法人流通経済研究所)

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

## 報告の構成

### ■ はじめに

1. 返品実態報告（加工食品・日用品）
2. 返品削減・配送効率化の事例共有
3. 加工食品流通のリードタイム延長：基本的な考え方と取組の方向性
4. SIP物流について

### （資料）

### ■ 加工食品・日用品の返品実態調査結果詳細資料

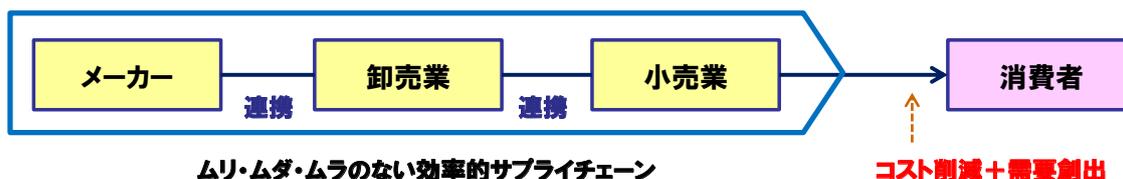
(c)2020公益財団法人流通経済研究所

7

## はじめに～ロジスティクス最適化WGの活動概要

ロジスティクス最適化WGでは、ムリ・ムダ・ムラのない効率的サプライチェーンの実現に向けて、議論を進めたい。

### <目指す姿>



8

### <活動内容案>

1. 返品実態調査の継続実施
2. 取組事例の共有～サプライチェーンイノベーション大賞
3. 加工食品流通のリードタイム延長に関する議論・検討
4. SIP物流（物流・商流データ連携問題）の議論

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

# 1. 返品実態報告 - 調査概要

## ■ 調査の目的

- ・ 返品削減推進の前提として、返品の実態把握と問題意識の共有を図ることを目的として、返品実態調査を実施した。

## ■ 調査の方法

- ・ 製・配・販連携協議会に加盟する卸売業及び小売業に対し、アンケート形式で調査を行った。

## ■ 調査の項目

- ・ 卸売業調査
  - － 小売業への売上高、小売業からの返品額、小売業からの返品理由
  - － メーカーからの仕入高、メーカーへの返品額、メーカーへの返品理由
  - － 返品処理経費
- ・ 小売業調査
  - － 卸売業等からの仕入額、卸売業等への返品額、卸売業等への返品理由

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

9

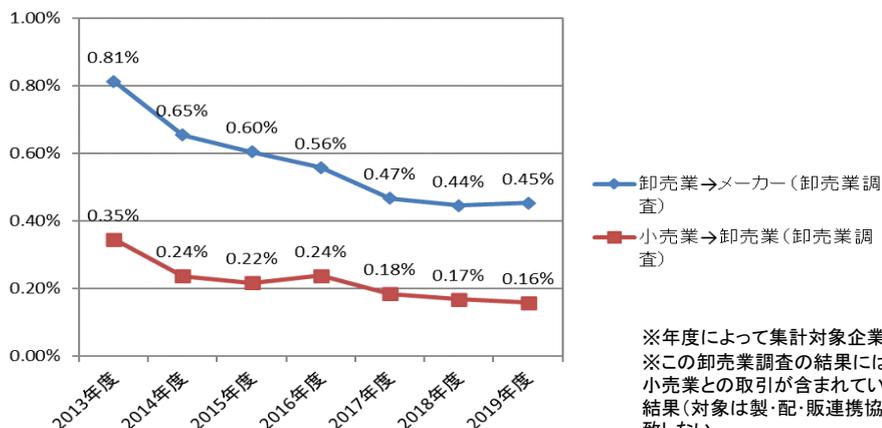
## 1.1 加工食品の返品実態報告

### (1) 返品率の推移 - 卸売業調査

## ■ 加工食品の2019年度の返品率は、卸売業からの返品・小売業からの返品いずれも前年度に比べて低下した。

- ・ 「卸売業→メーカー」の返品率は2019年度に0.45%、前年度やや増加した。
- ・ 「小売業→卸売業」の返品率は0.16%、前年度よりもやや低下した。

加工食品の返品率の推移(2013年度～2019年度)



※年度によって集計対象企業が異なる。  
※この卸売業調査の結果には、協議会非加盟の多数の小売業との取引が含まれている。後述の小売業調査の結果(対象は製・配・販連携協議会加盟小売業)とは一致しない。

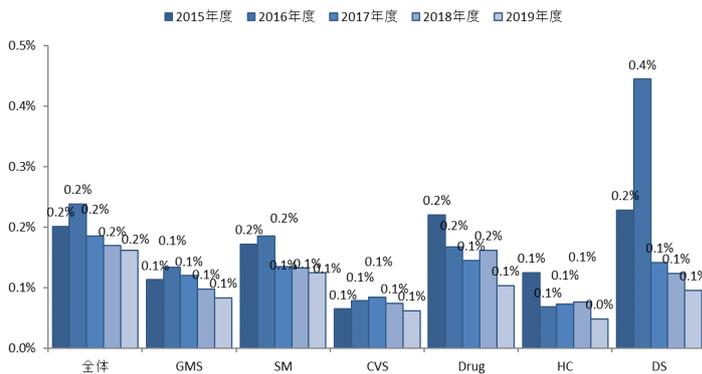
(c)2020公益財団法人流通経済研究所

10

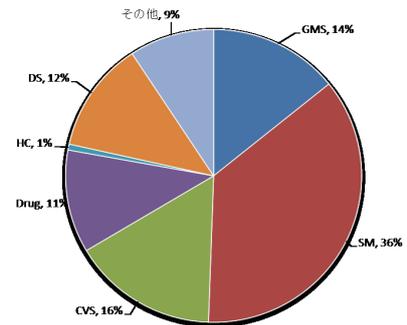
## 1.1.加工食品の返品実態報告 (2) 小売業態別の返品率 – 卸売業調査

- 卸売業調査にて、「小売業→卸売業」の返品率を業態別に集計すると、2019年度はGMS・CVS・DS業態で、前年度よりも低下した。

主要業態別の返品率(2016・2017・2018・2019年度)



主要業態別の売上構成比  
(2019年度)



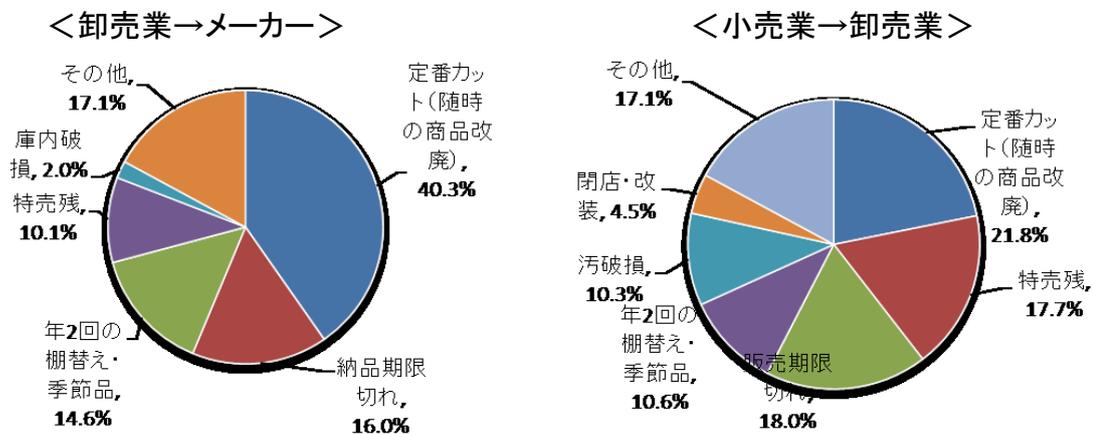
(c)2020公益財団法人流通経済研究所

11

## 1.1.加工食品の返品実態報告 (3) 返品が発生理由 – 卸売業調査

- 「卸売業→メーカー」の返品が発生理由は、「定番カット」(40.3%)が最も多く、「納品期限切れ」(16.0%)、「年2回の棚替え・季節品」(14.6%)が続いている。
- 「小売業→卸売業」の返品では、「定番カット」(21.8%)が最も多く、「特売残」(17.7%)、「販売期限切れ」(18.0%)が続いている。

加工食品の返品が発生理由(2019年度)



(c)2020公益財団法人流通経済研究所

12

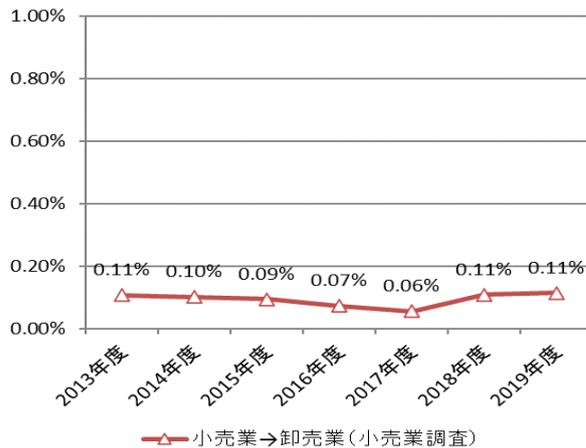
## 1.1.加工食品の返品実態報告

### (4) 返品率・返品発生理由－小売業調査

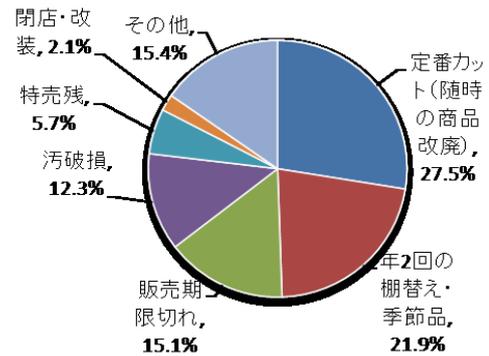
- 小売業調査における「小売業→卸売業」の返品発生理由は「定番カット（随時の商品改廃）」（27.5%）、「年2回の棚替え・季節品」（21.9%）など、商品の入れ替えに関わるものが多くなっている。

加工食品の小売業から卸売業への返品実態

<返品率の推移>



<返品発生理由(2019年度)>



※年度によって集計対象企業が異なる。

※この小売業調査の対象は製・配・販連携協議会加盟小売業であり、前述の卸売業調査の結果 (加盟卸売業を対象とした、協議会非加盟の多数の小売業との取引が含まれている回答結果)とは一致しない。

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

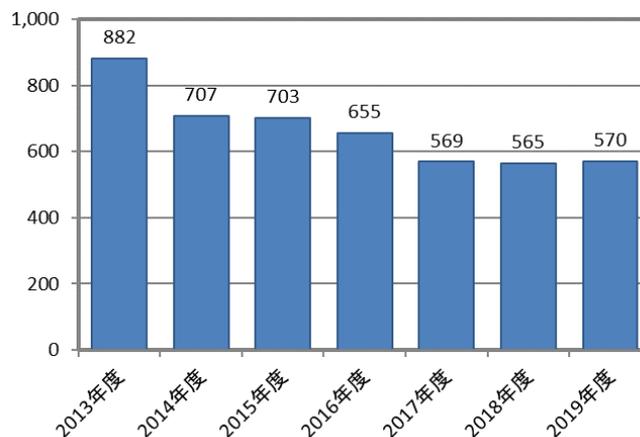
13

## 1.1.加工食品の返品実態報告

### (5) 業界全体の返品額推計

- 業界全体の「卸売業→メーカー」の返品額を推計した。
- 2018年度の業界全体の返品額は570億円と推計される。

加工食品の業界全体の返品額推計  
(卸売業→メーカー、2013年度～2019年度、億円)



(c)2020公益財団法人流通経済研究所

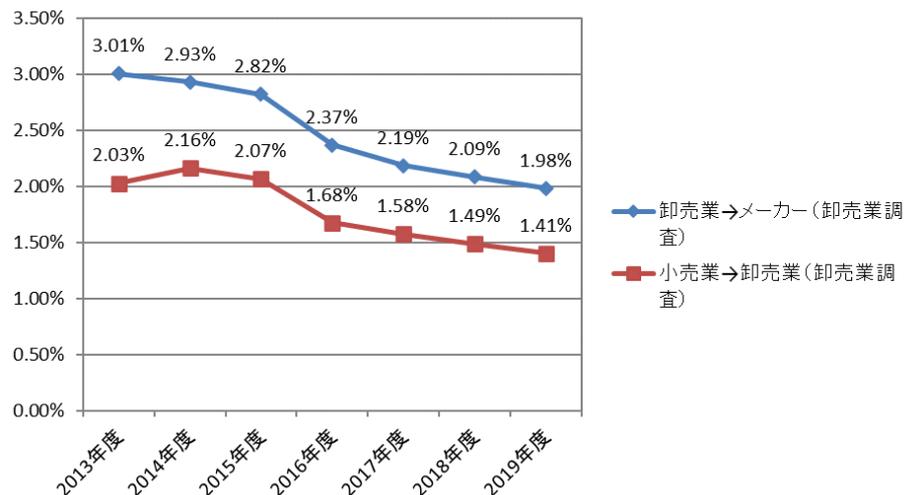
14

## 1.2. 日用品の返品実態報告

### (1) 日用雑貨の返品実態 – 卸売業調査 ① 返品率の推移

- 卸売業調査によると、「卸売業→メーカー」の返品率は2019年度に1.98%、2013年度以降低下し続けている。
- 卸売業調査の「小売業→卸売業」の返品率も1.41%と前年度よりも低下した。

日用雑貨の返品率の推移(2013年度～2019年度)



(c)2020公益財団法人流通経済研究所

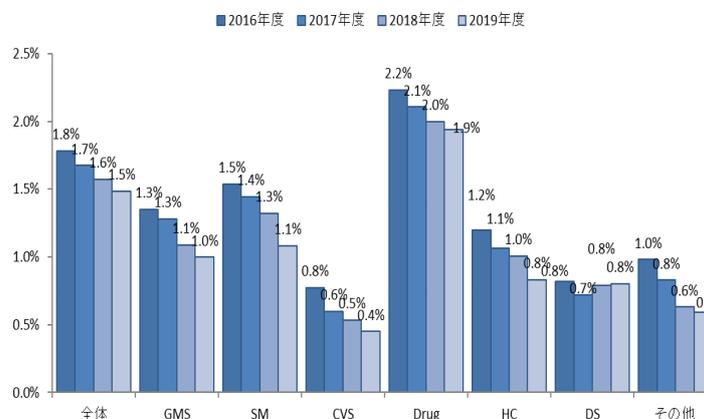
15

## 1.2. 日用品の返品実態報告

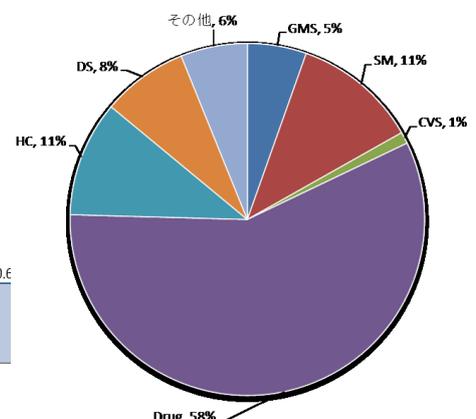
### (2) 日用雑貨の返品実態 – 卸売業調査 ② 小売業態別の返品率

- 卸売業調査にて、「小売業→卸売業」の返品率を業態別に集計したところ、主要業態全てで返品率は前年度よりも低下した。
  - ・ ドラッグストアの返品率が1.9%程度と高いが、低下傾向にある。

主要業態別の返品率  
(2016～2019年度)



主要業態別の売上構成比  
(2019年度)



※上図の「全体」の返品率と前頁の返品率とは集計対象が異なるため一致しない。

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

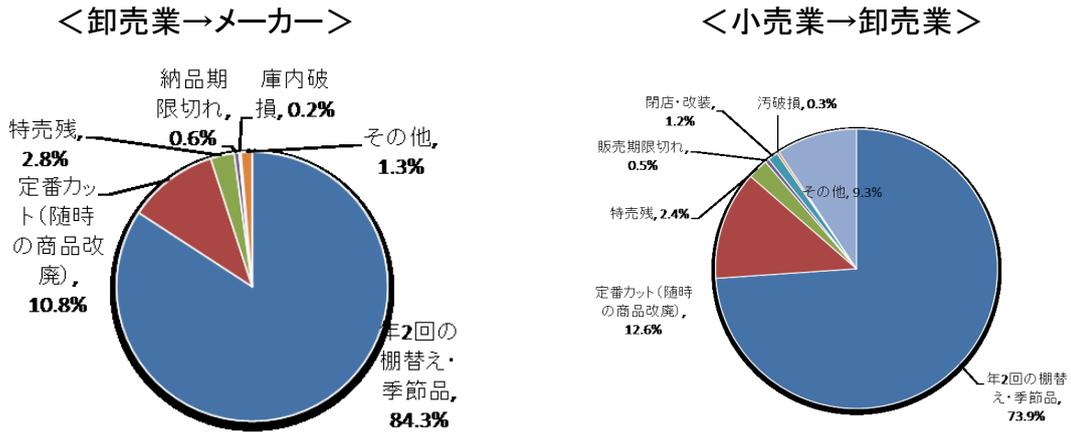
16

## 1.2. 日用品の返品実態報告

### (2) 日用雑貨の返品実態 – 卸売業調査 ③返品の発生理由

- 「卸売業→メーカー」の返品の発生理由は、「年2回の棚替え・季節品」(84.3%)が中心であり、次いで「定番カット」(10.8%)となっている。
- 「小売業→卸売業」の返品の発生理由も同様であり、「年2回の棚替え・季節品」(73.9%)が最も多く、「定番カット」(12.6%)が続いている。

日用雑貨の返品の発生理由(2019年度)



(c)2020公益財団法人流通経済研究所

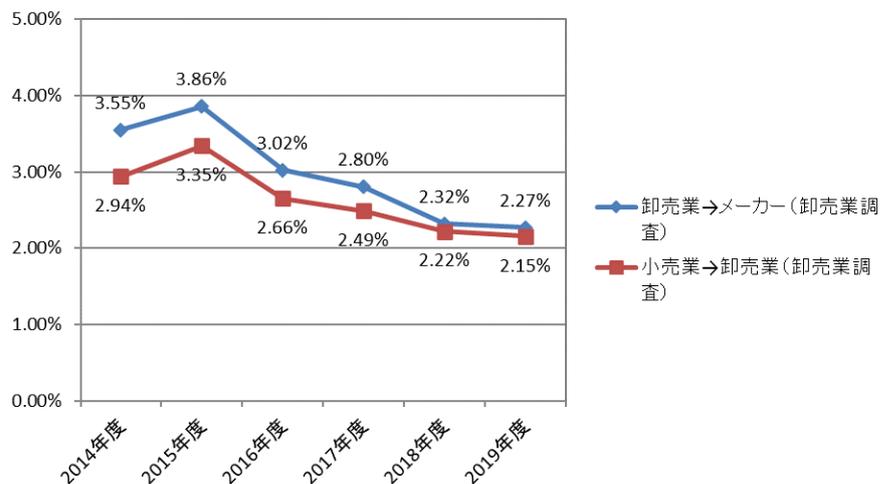
17

## 1.2. 日用品の返品実態報告

### (3) OTC医薬品の返品実態

- OTC医薬品の「卸売業→メーカー」の返品率は2018年度に2.27%、「小売業→卸売業」は2.15%であり、前年度よりも改善した。

OTC医薬品の返品率(2014-2019年度)



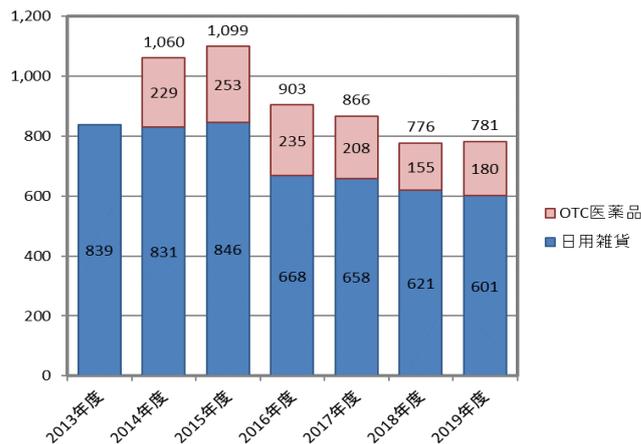
(c)2020公益財団法人流通経済研究所

18

## 1.2. 日用品の返品実態報告 (4) 業界全体の返品額推計

- 業界全体の「卸売業→メーカー」の返品額を推計した。
- 業界全体の返品額は、2019年度781億円と推計され、日用雑貨は、前年度比20億円の減少、OTC医薬品は、前年度比25億と増加した。
  - ・ 日用雑貨 : 601億円 (前年度比20億円減少)
  - ・ OTC医薬品 : 180億円 (前年度比25億円増加)

日用品の業界全体の返品額推計  
(卸売業→メーカー、2013年度～2019年度、億円)



(注) OTC医薬品は2014年度から調査しており、2013年度の数値は調査していない。

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

19

## 2. 返品削減・配送効率化の事例共有

- 返品削減・配送効率化の取組み事例について共有した。

企業	施策タイプ	内容
キューピー	共同輸送、納品改善	持続可能な食品物流の構築に向けて、共同輸送(メーカー間で双方の繁忙期を確認し、船舶等による共同ラウンド輸送)、納品改善(メーカー・卸売業間での定曜日納品+簡易な検品レス)の取組を実施。
サントリー食品国際 サントリーMONOZUKURI エキスパート サントリーロジスティクス	製品破損判断の適正化	AI画像解析技術を活用し、製品ダンボール破損の判断を適正化する概念実証を実施。担当者による過度に厳格な判断を少なくすることで、輸送・作業の効率化と食品ロス削減を目指す。
大正製薬	発注・在庫の適正コントロール	返品低減を営業部の評価に加えることで、削減意識が浸透。加えて、季節商品について消化計画を精緻化するとともに、得意先との返品に関わる項目を契約に盛り込むことで返品削減を実現。
ユニ・チャーム ライオン 資生堂	販促物の共同配送	3社独自に運用していた販促物物流を、販促物コード、配送先コード体系を統一して、共通の管理システムを構築、さらに物流センターを統合することにより、共同配送を実現。梱包容積・輸配送梱数を削減し、物流効率改善、環境負荷を低減。
ロート製薬	発注・在庫の適正コントロール	季節品(花粉症・日焼け止め商材等)について、営業部門内に正式に返品対策プロジェクトを設置。企業別納品計画に基づいた計画出荷、日別の流通在庫情報を共有し最適な在庫コントロールを行う。前年の20%削減に成功。

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

20

## 2. 返品削減・配送効率化の事例共有

企業	施策タイプ	内容
加藤産業	物流センター庫内作業の生産性向上	物量予測ノウハウをAIモデル化し、予測物量に基づく人員配置計画を作成するとともに、AIにより最適商品配置案を作成することで、ピッキング作業の移動距離を短縮し、庫内の生産性向上を実現。
国分グループ本社	拠点・物流ネットワーク整備	より広範囲な商品配送を可能とする大型三温度帯(常温・冷蔵・冷凍)、汎用・専用併設型多機能物流センターを整備。地球環境負荷の小さい環境配慮型の設計のもと、より効率的で高品質なトータル物流サービスの提供を実現。
PALTAC ユニ・チャーム 薬王堂	一貫ユニットロード化による効率化	製・配・販およびトラック事業者の協力のもと、キャリアを活用した一貫ユニットロード化を実現。積み替え工程をカットし、作業時間の大幅短縮に成功。
セブン-イレブン・ジャパン	製造・配送・販売時のロス削減	デイリー商品長鮮度化、販売期限5時間前商品へのポイント付与、デイリー商品リードタイム変更、商品取扱い終了案内後の欠品容認等により、食品ロス削減を推進。
マルエツ	季節品の発注量コントロール	日用品について、メーカー、卸売業との取組により、前年実績に基づいて仕入数量調整。スケジュールの早期化を行うとともに、双方合意の上、シーズン晚期の発注止め・売り減らしを行い、返品削減を実現。

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

21

## 3. 加工食品流通のリードタイム延長 —基本的な考え方と取組の方向性

## 加工食品流通のリードタイム延長：基本的な考え方と取組の方向性

---

1. 検討の目的
2. 基本的な考え方
3. 実現に向けた取組の方向性
4. 今後の課題

### 1. 検討の目的

---

- 少子高齢化、人口減少に伴って、トラックドライバー不足が深刻化。このままではモノは生産できるが、運ぶことができない状況になる恐れがある。現状を改善するためには、トラックドライバーの働き方改革と、ロジスティクスの効率化・省力化を実現し、限りあるリソースを有効活用することが求められる。
- そこで、製・配・販連携協議会ロジスティクス最適化WGでは、2019年度の活動として、トラックドライバーの働き方改革に資する手段として「納品リードタイム延長」を検討テーマに設定し、加工食品カテゴリーに特化して本件を集中して討議する「加工食品小WG」を設置した。
- 加工食品の納品リードタイム延長については、メーカー・卸売業間（製・配）を中心に問題提起・検討・取組が始まっているが、製・配・販を通じた取組のあり方や今後の方向については、十分な議論が行われていないと考えられる。
- このため、本小WGでは、製・配・販各層のメンバーにてこの問題に対する課題認識と対応のあり方を議論し、リードタイム延長に関する基本的な考え方と今後の取組の方向性をとりまとめることとした。

**参考：「加工食品物流におけるリードタイムの延長に関する意見書」 令和元年 7月29日  
(公社)全日本トラック協会 食料品部会 部会長 坂本 隆志**

1. 意見

多くの加工食品物流は、物流事業者が午後に出荷指図を受けて、翌日午前中に納品する運用となっており、ドライバー不足が深刻化するなか、夜間運転や、夜間の仕分け作業を前提とした運用がドライバーとなることを敬遠させ、ドライバー不足に拍車を掛けている。

加工食品に関わる各企業におかれては、ドライバーや仕分け作業員の労働環境の改善を図るための取組の一つとして、「ホワイト物流」推進運動の推奨項目リスト「A-⑩リードタイムの延長」を自主行動宣言としてご検討頂きたい。

2. リードタイム延長（案）

現行：受注日の翌日納品

変更：受注日の翌々日納品

3. 理由

1) 働き方改革関連法案の施行を受けて、長時間労働や夜間作業を前提してきた物流事業者の労働環境の改善が喫緊の課題となっているが、現状の受注日の翌日納品を前提とした加工食品物流のリードタイムが要因の一つとして改善が進まない状況となっている。

2) また、加工食品物流の夜間の運転や仕分け作業は、ドライバーとなることを敬遠する理由の一つとなっていて、ドライバー不足が深刻化している。

3) リードタイムの延長は、納品先を確定して集車、配車調整することが可能となり、効率的な配車や運行計画を立てることで車両の削減につながる。

4) 事前に出荷作業要員の手配を組むことができ、適正な要員の確保、他センターからの応援が可能となることで、出発時間の遅れを回避し、倉庫員の作業時間の短縮が可能となる。

以上

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

25

## ロジスティクス最適化WG－加工食品小WGについて

### <加工食品小WG> 詳細

カテゴリー	: 加工食品カテゴリー
メンバー	: 加工食品カテゴリーの製配販プレーヤーより数社（次頁参照）
小WG目的	: リードタイム延長に関する課題認識と対応のあり方について議論し、製・配・販事業者としての基本的な考え方や取組の方向をとりまとめる
検討事項	: ①リードタイム延長の効果と課題の理解 : ②サプライチェーン全体からのあるべき姿の検討
実施日程	: 第1回 1月16日（木）15:00～17:00 : 第2回 2月12日（水）15:00～17:00 : 第3回 5月22日（金）10:30～12:00

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

26

## 加工食品小WG 参加メンバー

### <参加メンバー>

アサヒビール株式会社	生産本部 物流システム部 担当部長 生産本部 物流システム部 次長	坂田 隆生 筑紫 浩二
キューピー株式会社	ロジスティクス本部 推進統括部 部長	前田 賢司
サントリー食品インターナショナル株式会社	ジャパン事業本部SCM部 部長	上前 英幸
サントリー-MONOUZUKURIエキスパート	SCM本部 物流部課長	照岡 大祐
ハウス食品株式会社	SCM部次長	森 義信
国分グループ本社株式会社	国分グループ本社株式会社 経営企画部 企画一課長 国分グループ本社株式会社 経営統括本部 グループ長	山口 耕司 小林 健人
国分首都圏株式会社	執行役員 首都圏業務センター部長 兼 経営統括部 営業業務担当部長	殿村 貴茂
三菱食品株式会社	加食事業本部商品オフィス室長 S C M統括ロジスティクス本部開発第二グループBユニットリーダー	清水 俊樹 枚井 祐二
株式会社ヤオコー	ロジスティクス推進部 物流センターマネジャー	宗行 利雄
株式会社イトーヨーカ堂	物流企画開発部 マネジャー	玉林 明敏
株式会社ココカラファイン	IT物流開発部物流運営チームマネジャー	畑農 恒介

### <事務局>

公益財団法人 流通経済研究所	専務理事	加藤 弘貴
	研究員	田代 英男
一般財団法人 流通システム開発センター 経済産業省	コード管理部次長	上田 俊秀
	消費・流通政策課 課長補佐	久保田 倫生
	消費・流通政策課 係長	岡田 有加

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

27

## 2. 基本的な考え方

加工食品のリードタイム延長について、基本的考え方を整理すると、

- ① **持続可能な物流の構築**に向けた取組と位置づけ、
- ② リードタイム延長がもたらす「**効果**」と「**課題**」を理解したうえで、
- ③ **物流業務の全体調整、効率化・省力化の施策**を併せて導入しつつ、
- ④ **製・配・販**が連携・協力し**サプライチェーン全体**としてで検討・推進することが望ましい、とすることができる。

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

28

## 2. 基本的な考え方 - ①持続可能な物流の構築

### <リードタイム延長を持続可能な物流の構築に向けた取組と位置づける>

- 加工食品等の日用消費財は、生活必需的な物資であり、**安定的に商品供給**を行う必要がある。
- しかし、商品供給を担う物流事業者は、トラックドライバー等の人手不足が深刻化しており、労働条件の改善や、働き方改革を進めることが課題となっている。
- このため荷主である製・配・販事業者は、物流事業者の働き方改革に協力し、流通・物流の生産性向上を推進していくべきである。
- リードタイムの延長についても、**持続可能な物流の構築に向けた取組として位置づけ、前向きに検討・推進**していくことが望ましい。

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

29

## 2. 基本的な考え方 - ②リードタイム延長の「効果」と「課題」の理解

### <リードタイム延長がもたらす「効果」と「課題」を理解する>

- 一方、リードタイム延長を検討・推進していく上で、その効果と課題をしっかりと理解しておくことが必要である。
- リードタイムの延長は、発荷主（メーカー・卸売業間では、メーカー）と委託先物流事業者に次のような改善「**効果**」をもたらす。
  - **夜間作業の軽減**：夜間の集荷・仕分け作業を、翌日昼間に行うことができる
  - **集車の効率化**：納品数確定後に、翌々日分の配送車両を過不足なく準備できる
  - **配車の効率化**：納品数確定後に、効率的な配送ルートを組むことができる
  - **積載率の向上**：物量確定の早期化により、積載率向上・使用車両低減ができる。
- 一方、着荷主（メーカー・卸売業間では、卸売業）は、荷役作業をより計画的に進められる「**効果**」もあるが、以下への対処が「**課題**」となる。
  - **欠品リスクの増加**
  - **安全在庫の増加、それに伴う保管スペース、在庫ロスコストの増加**
  - **需要予測・発注の精度向上**

(c)2020公益財団法人流通経済研究所

30