

商談支援システムによる業務効率化 説明会

2023年8月28日/29日/30日



はじめに



私ども卸とメーカー様にとって、小売業に対する見積書提出などの商談に付随する業務は、手作業によるExcel ファイル作成・メール送信など非効率な作業が多く、デジタル化の推進による業務効率化が課題となっています。

これらのテーマについて弊協会では、個々の企業がそれぞれに業務改善を進める一方で、業界全体の取組みとして標準化推進を進めて行くことが必要であるとの認識に立ち、本年2月より「共通プラットフォーム構築専門部会」の傘下に「商談支援システム事業化検討分科会」を設け、事業推進に向けた検討を行ってまいりました。

今般、当分科会において一定の方向性を取りまとめましたので、その内容を賛助会員メーカー様にご説明し、広くご意見をいただくことを目的に、表題の説明会を実施することといたしました。

大変お忙しい中恐縮ではございますが、様々なご意見をいただければ幸いです。

※「商談支援システム」とは、

「卸・メーカー間で見積情報・商品マスタ情報の授受をデジタル化し、フォーマットの共通化や自動変換・出力を行うことで提出先小売業ごとの個別対応、担当者ごとの重複作業を削減し、サプライチェーン間の全体最適を目指す仕組み」を云います。

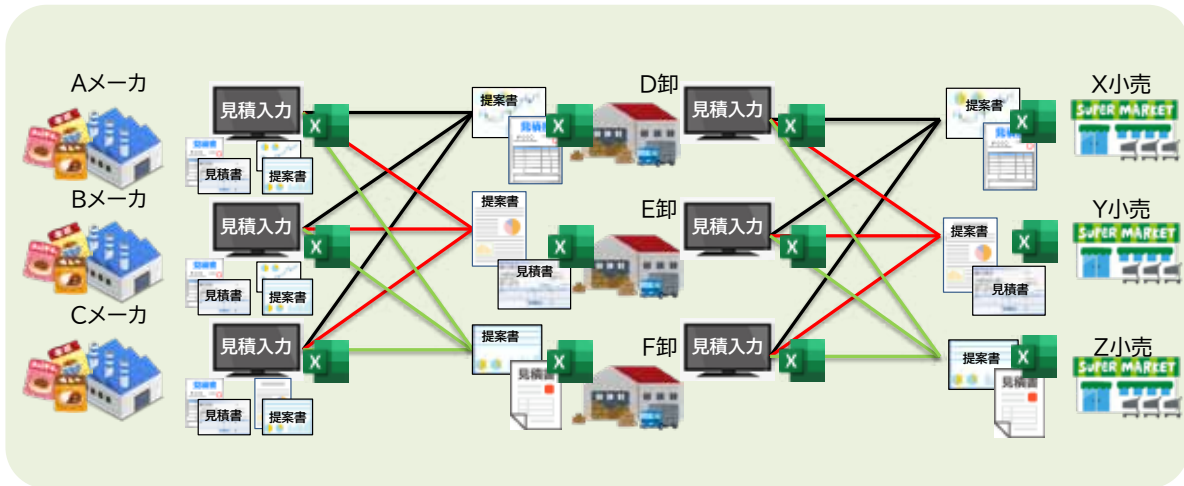
1. 商談業務の現状と目指す姿
2. 商談支援システムの概要
3. メーカー営業部門での導入メリット
4. アンケート回答へのお願い

1. 商談業務の現状と目指す姿

1. 商談業務の現状と目指す姿

(1) 現状の業務課題

現状では メーカー・卸は小売毎の専用フォーマットで見積書や商品情報を提案してきました。その為、同じ情報を異なるフォーマットで作成するという重複作業が発生しています。

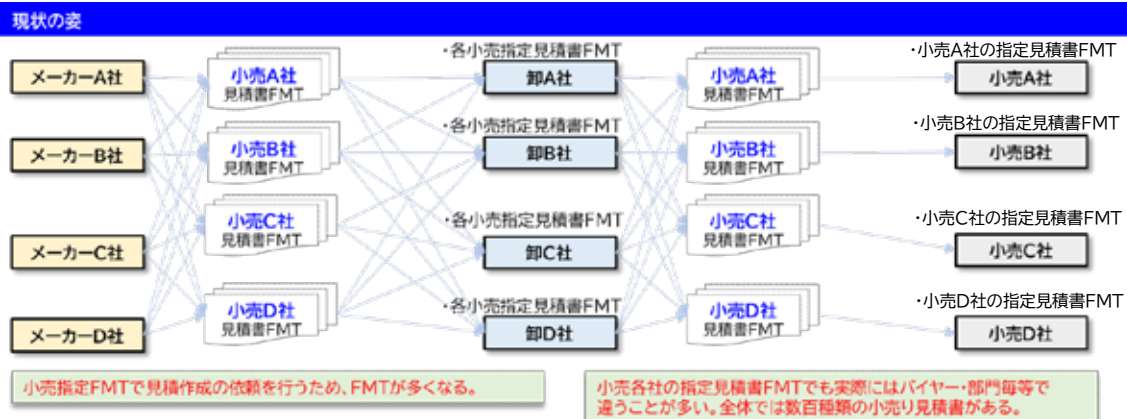


1. 商談業務の現状と目指す姿

(1) 現状の業務課題

卸・メーカーと小売間の商談業務は、商品案内・提案から見積提出、商品マスターデータ提出まで複数の業務があり、加えてメーカーとの情報提供を依頼するメールのやり取り含めて、非常に煩雑で非効率な状況にあります。

【現状のイメージ図】 メーカー:卸:小売間のやり取りは、ほぼメール・EXCEL



課題

1. 新商品の場合、発売4ヶ月前の案内のため業界マスタDBに商品情報や画像がなく、見積作成時にメーカーへ依頼し個別に入手している。
2. メーカーから収集した商品情報を得意先小売個別フォーマットへ加工・編集し、不足項目を追記してバイヤーへ送信。
⇒得意先によっては、小売フォーマット形式でのメーカー依頼も多く、メーカー側は複数フォーマットでの入力が求められている。
3. 取引条件決定後、社内システムへの事後登録となるため収益管理が正確に出来ない。さらに社内システムへの登録が二重作業となる。

1. 商談業務の現状と目指す姿

(2) 検討経緯

- **卸5社にて食品卸情報システム会開催（2018/10）**
 - ・ 伊藤忠食品、国分グループ本社、日本アクセス、三井食品、三菱食品 卸5社にて情報システムに関する情報交換会を実施。
 - ・ マスター管理、賞掛金照合、入荷受付など共通のシステムを共同利用する事は可能かを議論。その中で国分より、お得意先毎に異なる見積書への対応や、業界共通のフォーマットを使用する、または業界で得意先フォーマットへの変換ツールを共有し上記卸営業の重複業務を解消できないかを提言。
- **卸3社とサイバーリンクスにて「食品流通プラットフォーム構想コンソーシアム(仮称)」を検討（2019/7）**
 - ・ 国分グループ本社、日本アクセス、三菱食品 卸3社とサイバーリンクスにて上記食品卸情報システム会を解消し、さらに発展した食品流通PFコンソーシアムを開催。
 - ・ 卸売業が小売業に対して作成・提出する見積書及び商品マスタデータの作業効率化について分科会を立ち上げる。
 - ・ サイバーリンクスが卸3社からヒアリングした内容を元に卸売業の共通要件を整理し、共同利用サービス化の方向性を検討。
- **日食協情報システム研究会にて商品見積システム共有機能の検討状況を共有（2019/6、2020/6、2021/3）**
- **国分グループ本社・日本アクセス及び協カメーカー5社で効果検証の為の実証実験を実施（2022/8～10）**
- **日食協卸共通プラットフォーム専門部会に対し実証結果を報告（2022/11）**
- **日食協卸共通プラットフォーム専門部会にて検討対象事案として決定、「商談支援システム事業検討分科会」発足（2023/2）以降、卸6社（伊藤忠食品、加藤産業、国分グループ本社、日本アクセス、三井食品、三菱食品）で事業化に向け検討開始**
- **商談支援システム事業検討分科会開催（2023/3、2023/5、2023/6）**
- **並行して同じプラットフォーム上で稼働する「小売業向け商談支援システム」をサイバーリンクスが提供（2023/7～）**

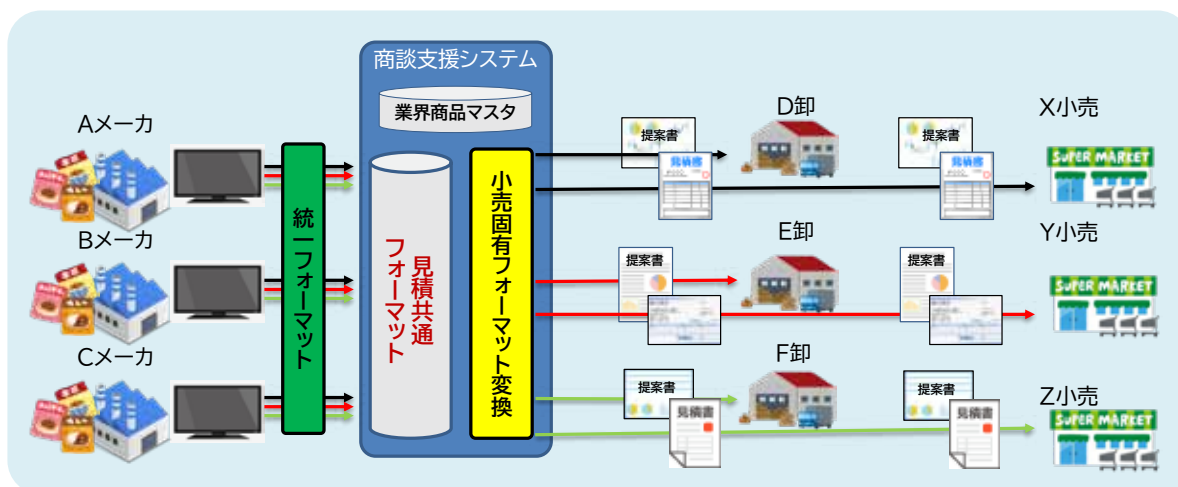
Appendix 検証によるメーカー及び卸での業務改善効果

検証後に協カメーカーにヒアリングした評価内容・課題のトピックスは以下の通りです。

	卸向け見積書作成にかかる時間	卸向け見積書提出にかかる時間	今後の課題・期待すること
A社	10分から8分に短縮。 JANから呼び出すことで重要項目の転記ミスはなくなる。	3分から2分に短縮。 作成した流れで提出できるのは利便性が良い。	企業管理数が増えなければ、 現行管理継続とシステム管理と二重管理になり煩雑。
B社	10分から10分で変わらなかったが、今回は件数が少なく慣れれば短縮できる。	3分から1分に短縮。 ボタン一つで提出にてメール作成の手間が省けたという評価。	依頼件数が少ないので特に変化を感じなかったと言うコメント。
C社	60分から60分で変わらなかったが、商談フォーマットが変わることによる手間が無い点は効果がある。	1分から1分で変わらない。 宛先間違いや添付忘れ等のリスクはなくなるが、もともと時間かからない作業なので作業時間に変わりはない。	いつもつけている企画書が別添資料となってしまうことが課題。きちんとパイヤーが別添資料を見積りとセットにして読むのか不透明。 卸が納価修正した場合のフィードバックがあれば改善効果有り。
D社	10分から5分に短縮。 インポート活用、計算式の設定による正確性の向上。	1分から0分に短縮。 リスクの大幅減少という評価。	定性効果として履歴管理の向上、進捗管理の向上、社内決済も漏れ防止、引継ぎ漏れ防止と評価。
E社	30分の作業時間が短縮されるかは未評価。作業ミスがなくなる、転記・入力作業時間が期限されることは良いと評価。	2～3分の作業時間が短縮されるかは未評価。大きな改善は期待できないとの評価。	全担当得意先が同じシステムを導入しなければ、 結局は得意先ごとに作業進捗の管理方法が異なり（メール管理する場合と、システム管理する場合）、 負担は大きく変わらない。

1. 商談業務の現状と目指す姿 (3)見積業務の目指す姿

商談支援システムは見積を作成するメーカーや卸の声を反映し、作成業務を軽減する機能を開発、さらに受取る卸・小売側の機能を拡張させ開発しています。



メーカーは卸・小売専用フォーマットを意識する事無く、統一フォーマットに入力すれば卸・小売専用フォーマットに自動変換し提出する事が可能となり、見積作成の業務負担を大幅に軽減します。

小売独自の項目については、任意項目として入力・表示が可能となる仕組みです。

1. 商談業務の現状と目指す姿 (4)見積業務の目指す姿 ～システム導入による期待効果～

業界のシームレス化

- ▶メーカー～卸間のシームレス化。
- ▶見積書～商品マスタ～業務連絡までの一連業務のシームレス化。

業務の効率化

- ▶見積書の作成に必要な情報の入力を行うことで、見積書フォーマットへ自動変換。
- ▶見積書データから商品マスタ・業務連絡への連携により入力作業を軽減。
- ▶見積書等を確認しながらWEB会議で商談が可能。

管理業務の軽減

- ▶業務スケジュール管理・進捗状況の確認・新着案内等、一目で把握でき作業漏れを軽減。
- ▶見積書フォーマットは、全てシステムで管理。各人での管理が不要。
- ▶過去データの保管・管理は全てシステム化。
- ▶商談議事録の作成業務の軽減化と保管・管理は全てシステム化。
- ▶担当変更等に伴う業務の引継ぎ負担を軽減。

内部統制への対応

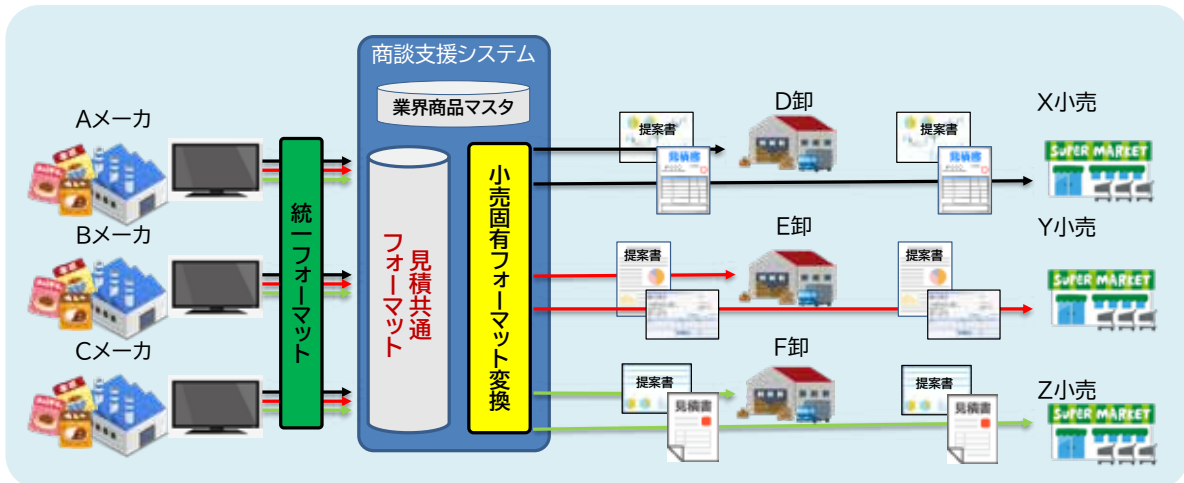
- ▶社内承認ルールに準じた承認運用が可能。

2. 商談支援システムの概要

Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

2. 商談支援システムの概要 (1) プラットフォームの特徴

商談支援システムは見積を作成するメーカーや卸の声を反映し、作成業務を軽減する機能を開発、さらに受取る卸・小売側の機能を拡張させ開発しています。



メーカーは卸・小売専用フォーマットを意識する事無く、統一フォーマットに入力すれば卸・小売専用フォーマットに自動変換し提出する事が可能となり、見積作成の業務負担を大幅に軽減します。

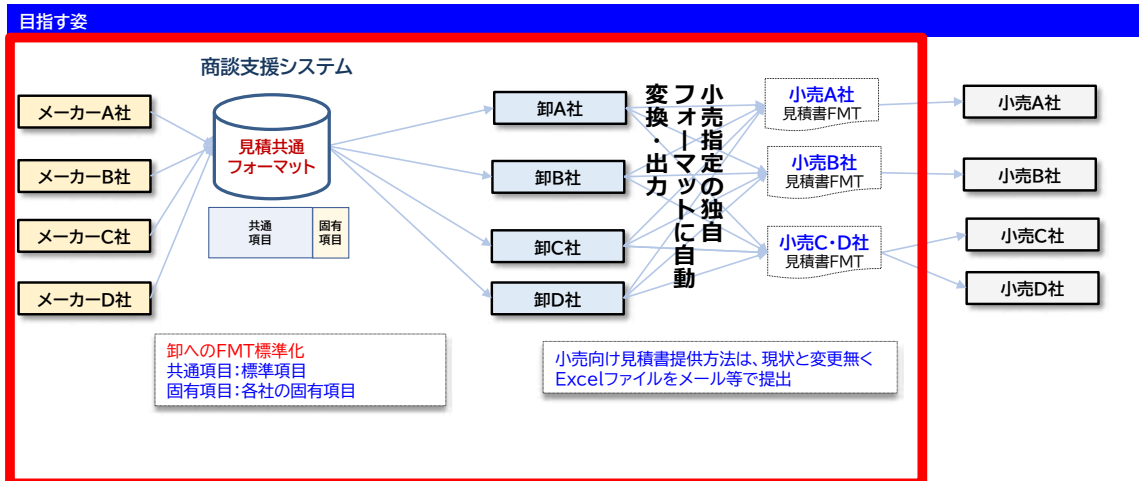
小売独自の項目については、任意項目として入力・表示が可能となる仕組みです。

Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

2. 商談支援システムの概要 (2)見積・商品マスタ提供業務での課題解決

製配販を通じた見積情報・商品マスタ情報授受においてデジタル化を推進すること、フォーマットの共通化や自動変換・出力を行うことで、

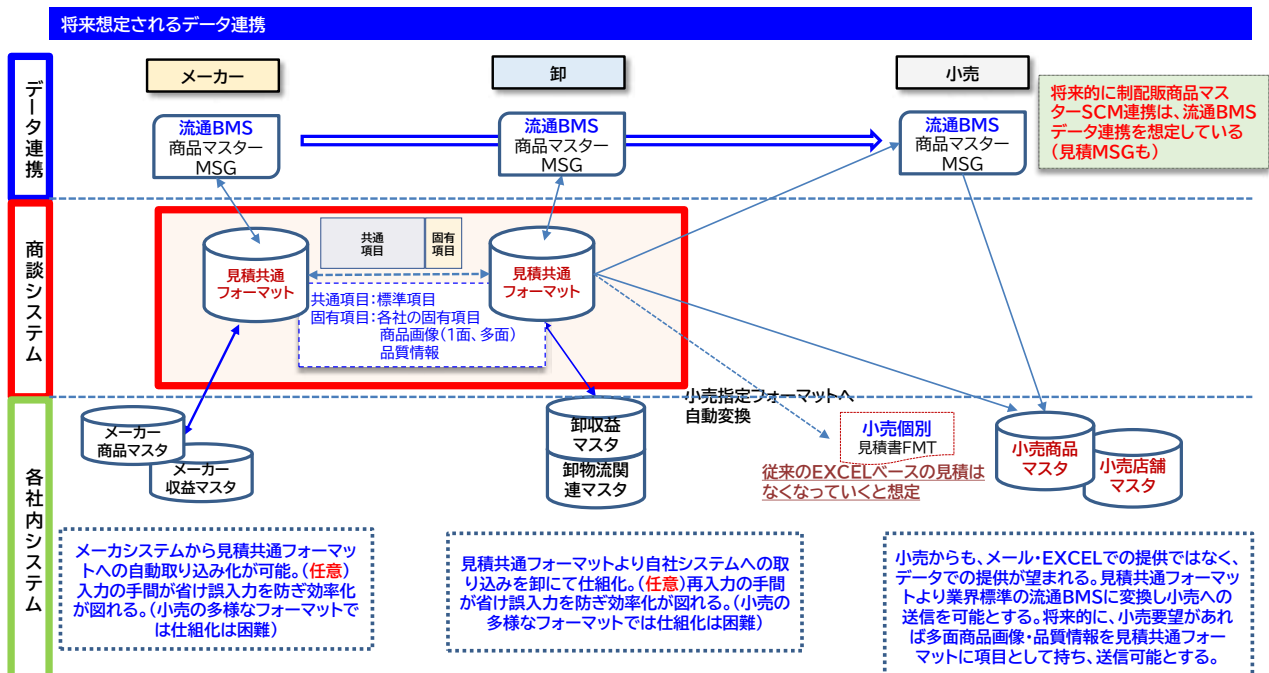
- ・提出先小売毎の個別対応
 - ・担当者毎の重複作業
- が削減され、全体最適化を目指します。



将来的には、小売への見積書FMTはデータ連携を想定しているが、当初は小売独自フォーマットへの変換・出力までを商談支援システムで行う。

2. 商談支援システムの概要 (3)今後システム化の可能性について

商談支援システムの将来想定 ～見積書の共通化・データ化(セキュリティは担保)～



業界横断の業務効率化のため

メーカー・卸間の見積書フォーマット・機能を 業界標準として統一したい

利用システムについて

既に提供されているサービスを活用することが最適と考えるため、サイバーリンクス社の商談支援システムを利用する。

コスト負担の考え方

商談支援システムは、利用者業種別の機能(卸向け機能・メーカー向け機能)を用意しています。ご利用者にはお一人ずつサービス利用IDを発行し、受益者負担の考えと、**利用範囲によってメーカー負担とならない料金体系を検討中です。**

商品基本情報		必須項目	JII連携	備考
項目名1	項目名2			
JANコード		●	●	
メーカーPVCD		●	●	
メーカー名		●	●	
商品名		●	●	
規格		●	●	
入数		●	●	
発売日		●	●	
出荷開始日		●	●	
賞味期間		●	●	
賞味期間印字内容		●	●	選択(製造日付/賞味日付/両方)
物流情報				
入数①ボール内入数		●	●	
入数②ボール数		●	●	
発注単位		●	●	
ITFコード		●	●	
荷合数		●	●	
ケースサイズ	縦/横/高さmm	●	●	
バラ(縦横高さmm)	縦/横/高さmm	●	●	
出荷ロット		●	●	
マーケティング情報				
商品特徴		●	●	
GRP				
CM期間				
CMタレント				
商品画像				
商品画像			●	

2. 商談支援システムの概要

(6)見積共通フォーマット(価格情報)

価格情報(卸向け価格)						
項目名1	項目名2	必須項目	JII連携	メーカー入力	卸入力	備考
生産者販売価格		●		●		
希望卸価格				●		
希望小売価格			●	●		
リポート	倉入%	●		●		
	直送%	●		●		
棚卸単価	倉入	-				
	直送	-		●		
税率	%	●		●		

価格情報(小売向け価格)						
項目名1	項目名2	必須項目	JII連携	メーカー入力	卸入力	備考
定番	未収条件			●		
	ネット価格	-			●	
	提案原価(税抜)	●			●	
	提案売価(税抜)	●			●	
	卸値入率(税抜)	-			●	
特売	未収条件			●		
	ネット価格	-			●	
	提案原価(税抜)	●			●	
	提案売価(税抜)	●			●	
	卸値入率(税抜)	-			●	
チラシ	未収条件			●		
	ネット価格	-			●	
	提案原価(税抜)	●			●	
	提案売価(税抜)	●			●	
	卸値入率(税抜)	-			●	
初回導入	未収条件			●		
	ネット価格	-			●	
	提案原価(税抜)	●			●	
	提案売価(税抜)	●			●	
	卸値入率(税抜)	-			●	

Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

16

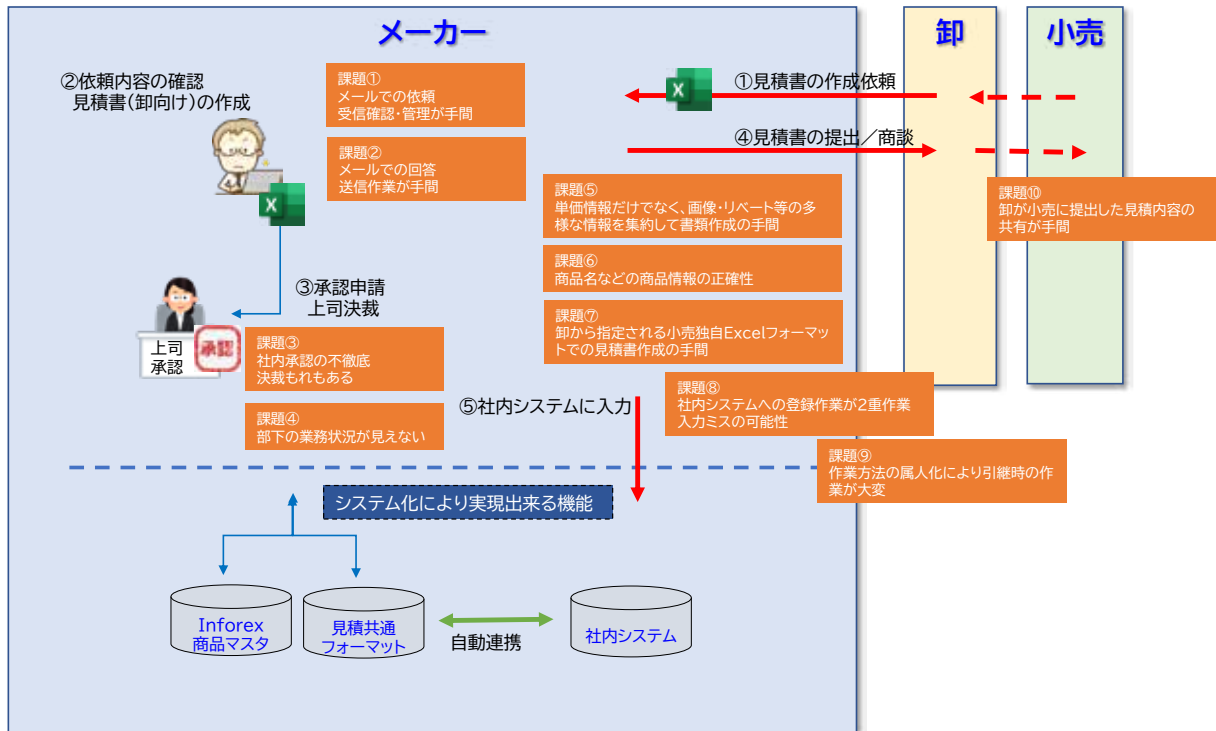
3. メーカー営業部門での導入メリット

Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

3.メーカー営業部門での活用メリット

(1)メーカー営業担当者の見積作成業務での課題

メーカー営業担当者の見積作成業務での煩雑な手作業を改善します。
記載以外の課題やそれに対する解決策の具体的内容は、個別にヒアリングさせて頂く必要があります。



Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

3.メーカー営業部門での活用メリット

(2)メーカーでの顕在課題と改善

課題	改善内容	考えられる効果	
		生産性の向上 (時間短縮・業務精度)	管理レベル の向上
課題① 卸からの見積依頼確認	画面上で見積依頼を確認。小売独自Excelフォーマット不要。受信履歴管理の実現。	●	
課題② 卸への見積回答	送信した見積情報を卸とリアルタイムで共有。確認有無・進捗管理の実現。	●	
課題③ 見積作成・承認業務が不徹底	見積作成と同じ画面から上司に決裁申請。事後申請も可能。	●	●
課題④ 部下の業務の可視化	部下やグループの商談状況の一覧確認。		●
課題⑤ 単価情報以外の多様な情報の集約	見積書に必要な基本情報(商品名や単価条件)以外の情報も集約して提出書類を作成。	●	
課題⑥ 商品情報の正確性	Inforex登録済の正確な商品マスタ参照・利用。	●	
課題⑦ 小売独自Excelフォーマット作成	見積共通フォーマットの画面入力により個別対応が不要。自社マスタデータのインポートも可。	●	
課題⑧ 社内システムへの登録作業	リポートや物流システム等の社内システムに対しデータ自動連携による2重入力削減と間違い防止。	●	
課題⑨ 異動時などの引継作業	ルール・履歴のシステム保管により属人化している引継ぎの簡略化。	●	●
課題⑩ 得意先向け見積提出	卸が小売に提出した見積内容の共有。	●	

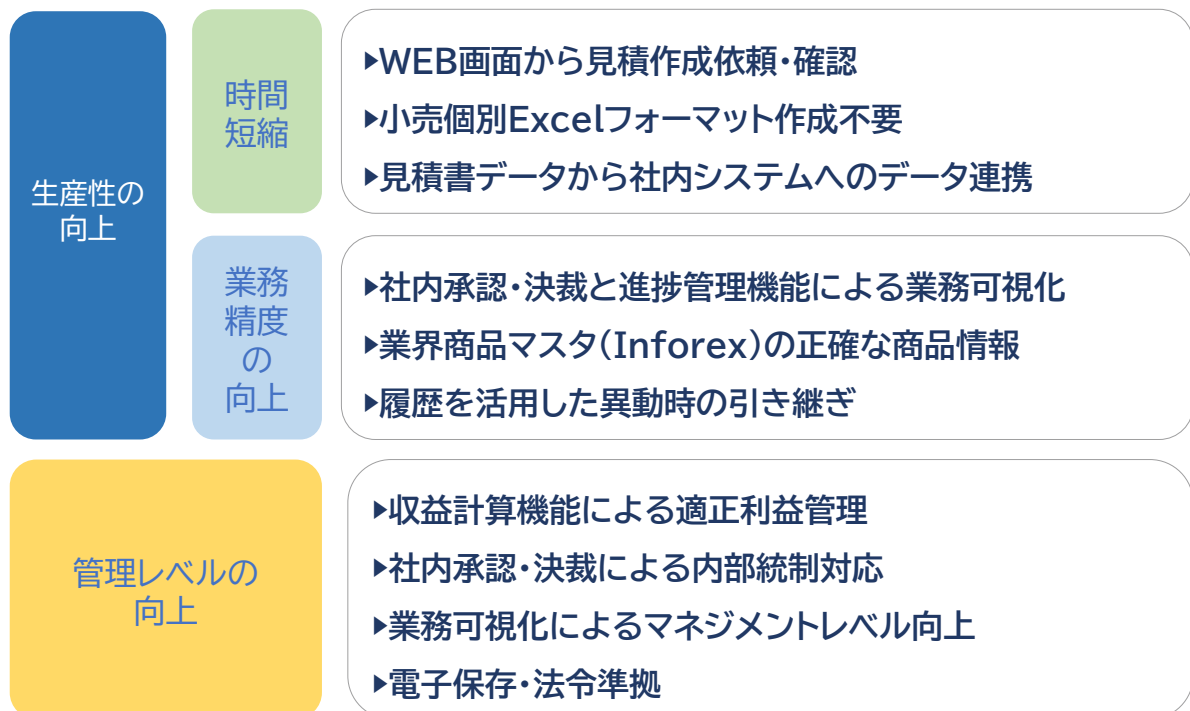
Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

3.メーカー営業部門での活用メリット (3)メーカーでの潜在課題と改善

課題	改善内容	考えられる効果
潜在課題① 対面商談の削減	見積情報と連動したリモート商談をサービス内のWEB会議システムを起動。商談記録の作成保存・検索。	生産性の向上 (時間短縮・業務精度) 管理レベル の向上
潜在課題② レポート管理	見積情報に関連するレポート条件書等の作成・管理。 社内・企業間ワークフローによる契約に至るまでのプロセス改善。	
潜在課題③ 電帳法などの法令対応	作成・提出した見積書を電帳法に準拠して電子保存。	

3.メーカー営業部門での活用メリット (4)考えられる効果

効果は3つに大別され、卸・メーカーがこれらを実現することで流通業界全体の効果として波及します。



3.メーカー営業部門での活用メリット(想定) (5)流通業界全体に対するメリット

サービス導入による3つの効果を卸・メーカーが実現することで流通業界全体の効果として波及します。

生産性の向上
(時間短縮・業務精度向上)

管理レベルの向上



サプライチェーンの最適化・リードタイム短縮

- ▶受発注・納品に関連するリードタイム短縮。
- ▶新商品の売場展開スピードの向上。
- ▶取引条件のデータ化・システム間連携による違算防止。

4. アンケート回答へのお願い

4.アンケート回答へのお願い

説明会にご参加いただき、誠にありがとうございました。
 大変恐れ入りますが、以下URLから、アンケートに回答いただきますようお願いいたします。
 参加者お一人毎に回答をお願いいたします。
 なお、アンケートは説明会をお聞きになったあとにご回答ください。



回答期日: 9月8日(金)まで
 URL: <https://forms.office.com/r/h5uZ5zr4TE>

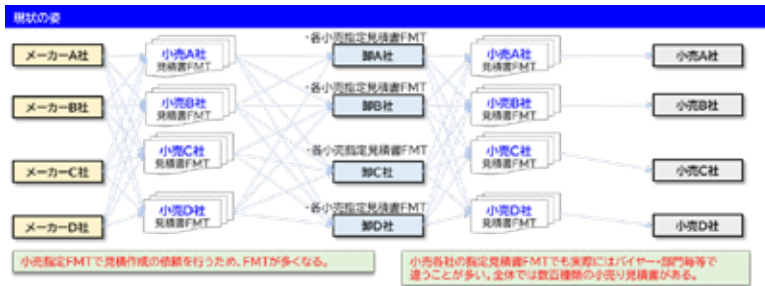
ご協力の程よろしくお願ひ申し上げます。

【アンケート内容】

■Q1

下図の「見積作成業務」について、お尋ねします。
 現在、卸売業から要請される小売業指定の見積書式(Excel等)が複数あり、対応に苦慮している。

はい いいえ



■Q2

「いいえ」と回答の場合、その理由をお聞かせください。(例:自社の統一見積書を使用しているため)

4.アンケート回答へのお願い

■Q3

下図のように「卸共通」のデータ化(見積共通フォーマット)により「自社全体」の業務改善につながりますか。
 はい いいえ



■Q4

「いいえ」と回答の場合、その理由をお聞かせください。(例:自社の統一見積書を使用しているため)

■Q5

見積作成時に、会社で決められた見積書の書式がありますか。
 ある ない

■Q6

自社の書式がある場合、卸に見積書提出するときは、その書式のまま提出していますか。
 そのまま提出 卸指定の書式に転記

■Q7見積作成のための社内システムがありますか。

ある ない

4.アンケート回答へのお願い

■Q8

見積提出前に社内承認を得ていますか。

得ている 得ていない

■Q9

見積書の社内承認を得る為の決裁システムがありますか。

ある ない

■Q10

見積書データを社内システムからCSV形式等で出力することは可能ですか。

可能 不可能

■Q11

本システムを使用したいと思いませんか。

はい いいえ 条件次第で検討

■Q12

「条件次第」と回答された方、その「条件」とは何でしょうか。

■Q13

説明会に対するご意見ご質問等ございましたら記載ください。



 一般社団法人 日本加工食品卸協会

〒103-0023

東京都中央区日本橋本町2-3-4 江戸ビル4階

電話 03-3241-6568

FAX 03-3241-1469

URL <http://nsk.c.ooco.jp/>

フードディストリビューション2023 パネルディスカッション

「持続可能な物流の構築にむけて」

～メーカー・卸・小売3層間の協同ワーク～

2023年 9月 21日



本日の出席者

【 パネリスト 】

- 食品物流未来推進会議

キューピー(株) 執行役員 ロジスティクス本部 本部長 前田 賢司

- (一社) 日本加工食品卸協会 物流問題研究会

三菱食品(株) SCM統括 統括オフィス室長 小谷 光司

- 首都圏SM物流研究会

(株) ライフコーポレーション 首都圏物流部 部長 渋谷 剛

【 コーディネーター 】

- (一社) 日本加工食品卸協会 専務理事

時岡 肯平

本日の報告内容

1. 「加工食品サプライチェーンの現状と課題」
～「持続可能な物流の構築」今日までの振り返り～
2. 「メーカー・卸間における協同ワークの状況」
～SBMと日食協物流問題研究会の取組み～
3. 「卸・小売間における協同ワークの状況」
～FSP会議・首都圏SM物流研究会の活動～
4. 「物流の法規制化に向けた動向と製配販の対応」
～物流革新に向けた政策パッケージ・ガイドライン対応等～
5. 「総括」

1. 「加工食品物流の現状と課題」

～「2024年」を間近に控えた
今日までの振り返り～

運べなくなる危機！

加工食品物流を襲う「三重苦」
「物流クライシス」+「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換品
- 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

～「納品リードタイム延長問題」の振り返り～

- ・2019年7月 全日本トラック協会食料品部会から受注翌日納品から翌々日納品へのリードタイム延長要望
- ・2019年9月 日食協「リードタイム (LT) 延長化について」
- ・2020年6月 製・配・販連携協議会 ロジスティクス最適化WG
LT延長問題「基本的な考え方と取組の方向性」
- ・2020年12月 SBM8社と卸6社の共同ワーク開始
～
・受注締め時間後倒しの実証実験
- ・2021年10月 ・製配販各層が取り組むべき施策を取りまとめ

製配販各層が取り組むべき施策～持続可能な物流実現のための施策

「持続可能な加工食品物流」の構築を進める上で、製配販各層が取り組むべき施策」

【製（メーカー）】

- リードタイム延長を前提とした受注締め時間の後倒しの取組み（第1ステップ：13時受注）
- リードタイム延長実施と合わせた、柔軟な緊急対応の許容

【配（卸 店）】

- メーカー発注の原則EDI化、緊急対応等、負荷業務の抑制
- リードタイム延長に伴う需要予測精度向上に努める
- リードタイム延長による一定の在庫増加リスクへの柔軟な対応

【販（小売業）】

- 賞味期間180日以上の商品について、納入期限を賞味期間2分の1残しへの統一化
- 小売⇒卸間での定番発注締め時間の前倒し
- 特売、新商品の適正リードタイム日数確保と計画数量化・追加の抑制

フードサプライチェーン・サステナビリティプロジェクト会議（FSP会議）

① 目的

- ・フードサプライチェーン全体の使命である「生活者への途切れることのない食品供給」を将来にわたり維持発展させるために、まずは喫緊の課題である「物流」課題の発掘とその解決策を製（製造業）、配（卸売業）、販（小売業）の三層でそれぞれの立場および個社の事情を超えて議論し、社会実装する。

② 構成メンバー

- ・小売業：日本スーパーマーケット協会（JSA）
全国スーパーマーケット協会（NSAJ）
オール日本スーパーマーケット協会（AJS）
- ・卸売業：日本加工食品卸協会（NSK）
- ・製造業：食品物流未来推進会議（SBM）
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、日清製粉ウエルナ、ハウス、ミツカン

首都圏SM4社による持続可能な食品物流に向けた取り組み宣言

1. 日時、会場

2023年3月16日(木) 帝国ホテル東京 2階蘭の間

2. 出席者

サミット、マルエツ、ヤオコー、ライフ、
食品物流未来推進会議、日本加工食品卸協会、
農林水産省、経済産業省、日本スーパーマーケット協会
報道機関54社



3. 発表内容

(1) 持続可能な食品物流構築に向けた取り組み宣言

【取り組み】

- ①加工食品における定番商品の発注時間の見直し
- ②特売品・新商品における発注・納品リードタイムの確保
- ③納品期限の緩和(1/2ルールを採用)
- ④流通BMSによる業務効率化

(2)「首都圏SM物流研究会」発足

- ①発足日:3月16日(木)
- ②参加企業:サミット、マルエツ、ヤオコー、ライフ



Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

8

「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」について (経済産業省資料より抜粋)

- 荷主、事業者、一般消費者が一体となって我が国の物流を支える環境整備について、関係行政機関の緊密な連携の下、政府一体となって総合的な検討を行うため、**令和5年3月31日に「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」を設置。**
- 同年6月2日に第2回を実施し、商慣行の見直し、物流の効率化、荷主・消費者の行動変容について、抜本的・総合的な対策をまとめた「**物流革新に向けた政策パッケージ**」を決定。



■ 総理指示 (令和5年3月31日)

- 物流は国民生活や経済を支える社会インフラですが、担い手不足、カーボンニュートラルへの対応など様々な課題に直面しています。物流産業を魅力ある職場とするため、トラックドライバーに働き方改革の法律が適用されるまで、明日でちょうど1年となります。
- 一方、一人当たりの労働時間が短くなることから、何も対策を講じなければ物流が停滞しかねないという、いわゆる「2024年問題」に直面しております。
- これに対応するため、荷主・物流事業者間等の商慣行の見直しと、物流の標準化やDX・GX等による効率化の推進により、物流の生産性を向上するとともに、荷主企業や消費者の行動変容を促す仕組みの導入を進めるべく、抜本的・総合的な対応が必要
- このため、物流政策を担う国交省と、荷主を所管する経産省、農水省等の関係省庁で一層緊密に連携して、我が国の物流の革新に向け、政府一丸となって、スピード感を持って対策を講じていく必要があります。
- そこで、1年以内に具体的成果が得られるよう、対策の効果を定量化しつつ、6月上旬を目途に、緊急に取り組むべき抜本的・総合的な対策を「政策パッケージ」として取りまとめてください。



「物流革新に向けた政策パッケージ」を決定 (令和5年6月2日)

<構成員>

議長 内閣官房長官
副議長 農林水産大臣
経済産業大臣
国土交通大臣
構成員 内閣府特命担当大臣
(消費者及び食品安全担当)
国家公安委員会委員長
厚生労働大臣
環境大臣
※上記のほか、公正取引委員会委員長の出席を求める。

9

2. 「メーカー・卸間における協同ワークの状況」

～SBMと日食協物流問題研究会の取組み～

メーカー（製）－卸（配）の取組み（日食協物流問題研究会）

日食協「賛助会員幹事店会」での協議（2020年11月17日）

1. メーカー・卸間で「LT延長問題」の初めての協議

卸側：発注精度の維持のため、LT 2とする場合は発注締め時間の3～4時間（**具体的には15時**）の後倒しを強く要望

メーカー側：受注締め時間の後倒しは課題が多く、検証が必要（**11時締め**）

ギャップ

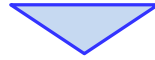
2. 合意事項

- ① LT延長問題は、メーカー・卸の2者だけでの解決は難しく、小売を含めての検討が必要であり、引き続き「製配販連携協議会」での議論を要請する。
- ② メーカー・卸間のLT運用については、相互の事情の更なる理解・共有が必要であり、日食協「物流問題研究会」の場で相互の協議を行うこととする。

メーカー（製）－卸（配）の取り組み（リードタイム延長の取り組み）

メーカー受注締め時間後ろ倒しの進捗（2023年8月末時点）

- ・2021年6月～7月「発注締め時間の調整」メーカー・卸間 実証実験実施
メーカー：味の素、キューピー
卸売業：伊藤忠食品、加藤産業、国分G、日本アクセス、三井食品、三菱食品



- ・キューピー
 - ①2022年3月 全国13時受注締め開始
 - ②2022年7月 全国14時受注締めへ展開、実施中
- ・キッコーマン食品
 - ①2022年3月～4月 キッコーマン食品・上記卸売業6社 実証実験実施
 - ②2023年3月 全国13時受注締め開始
 - ③2023年10月 全国14時受注締め実施予定
- ・味の素
 - 2023年度下期 全国13時受注締め開始予定
- ・カゴメ、日清オイリオ、ミツカン
 - 2023年3月 東北エリアにて上記卸売業6社 実証実験実施

メーカー（製）－卸（配）の取り組み（リードタイム延長の取り組み）

キューピーの事例 2021年の発表内容

■今後、キューピー全体でLT2比率が90%以上となった場合

確定情報で配車できる運用や、中継引取便を含めた運用時間の見直しができるため
下記効果の見込み

- ① 配車組み : 納品日前々日夕方
※繁忙期の実績より実現可能な見込み。
- ② 遠方分ピックアップ開始 : 12:00～（2～2.5h 前倒し（出発含め））
- ③ 地場ピックアップ開始 : 2～2.5h 前倒し（夜間作業の削減）

全体の運用を早めた場合、早いタイミングで確定物量による配車調整ができるため、
積載効率が高めることができ、必要車両数を抑えられる見込み

上記状況に基づく 効果試算値	フェーズ②		フェーズ③	
	テスト時	試算値	テスト時	試算値
新潟	25 →	16	21 →	15
長野	23 →	19	25 →	21
山梨	12 →	12	12 →	12
福島	27 →	25	24 →	23

2023年10月より全体比率が90%以上になる予定

⇒準備を行い、2024年問題をい乗り越え、更なる持続可能な物流をすすめていきます

メーカー（製）－卸（配）の取り組み（リードタイム延長の取り組み）

キューピーの事例

リードタイム延長を活用した 事前出荷情報（ASN）を活用した検品レス拡大の取り組み

- ・2013年 **パレット単位**のASNを活用した検品レスを開始
⇒仕分け、積替え作業等の荷役作業、仮置きスペースに課題
- ・2019年 **車両（届け先）単位**のASNを活用した検品レスを開始
- ・2023年 **新パレット単位**のASNを活用した検品レスを開始予定
⇒**荷役作業の効率化・品質向上**から課題をクリア
物流事業者からASNを直接送信で**共同配送メーカーも対応可**

ドライバーの長時間待機・附带作業自体を削減する施策を展開

メーカー（製）－卸（配）の取り組み（リードタイム延長による影響）

メーカー側影響（キューピーの事例）

卸売業のご協力により、リードタイム延長が拡がり、車両確保、積載効率の向上、荷役の作業改善は進んでおりますが、直近の7月の九州の大雨、7月末からの連続台風のような自然災害時の対応力が想定以上に向上しております。状況（予報）に応じてお届け日の変更等、柔軟に対応ができるようになり、確実にお届けできるようになっております。

卸側影響（三菱食品の事例）

小売業からの受注時刻が13:00以降も発生している状況に於いては、需要予測日数が1日延伸していることには変わりはないため在庫増加リスクは抱えているが、現時点では緊急時の対応が許容されているため、小売業への欠品は増加していない。

メーカー(製)ー卸(配)間の荷待ち・荷役作業削減に向けた取組みがトライン案策定

<目的>

『持続可能な加工食品物流構築』のために

- ◎トラックドライバーの拘束時間の削減（長時間待機・附带作業の軽減）
- ◎限りあるトラック輸送能力の最大限の活用
- ◎上記を実現するための施策の策定および実行に向けた手引き

※適用範囲はメーカー拠点(発荷主)から卸拠点・小売業専用DC(着荷主)への納品までとする

<長時間の荷待ち・荷役作業発生の要因>

- (1)アイテム数の増加
- (2)着荷主の物流センターの入荷バースや入荷作業場の狭隘化
- (3)バラ降ろしによる入荷バースの占有
- (4)先着順による荷受け

メーカー(製)ー卸(配)間の荷待ち・荷役作業削減に向けた取組みがトライン案策定

<長時間の荷待ち>

(1)荷待ち時間の定義

各拠点の開場時間以降で「受付時間（予約時間）から荷降ろし開始時間まで」を荷待ち時間とする。開場時間（予約時間）前に到着し、待機している時間は対象外とする。

ただし、こうした待機も拘束時間にあたるため、削減に向けて努力する

(2)長時間の荷待ちの削減施策

- ①入荷受付予約システムの利用促進
- ②ASN（事前出荷案内情報）の普及
- ③入荷時間枠の見直し
- ④車両の相互活用
- ⑤先行在庫の検討
- ⑥発注頻度の低減
- ⑦マザーセンター化の検討

メーカー(製)ー卸(配)間の荷待ち・荷役作業削減に向けた取組みがトライン案策定

<荷役作業>

(1)留意事項

- ①初期目標「荷主事業者は、荷待ち、荷役作業等にかかる時間を計2時間以内とする。」
次期目標「既に2時間以内となっている事業者は、目標時間を1時間以内としつつ、更なる時間短縮に努める。」

荷役作業自体の工数見直しや減に、発着荷主事業者双方が継続して取り組む

- ②新規納品先については、荷役作業の内容や範囲等につき、事前に協議の上、決定する

(3)フォークリフト作業

- ①「バラ積みバラ降ろし」から、パレット※納品でのフォークリフトによる荷下ろし推進
※T11型プラスチックパレット、ビールパレット等
- ②ドライバーによるフォークリフト作業の削減に向けて、発着荷主双方で継続して取り組む
※ドライバー不足に深刻な影響を与える懸念あり

メーカー(製)ー卸(配)間の荷待ち・荷役作業削減に向けた取組みがトライン案策定

<荷役作業>

(4)商品の整列作業

- ①パレット単載商品はそのまま荷受け
複数商品混載パレットは着荷主が検品できる状態にまで発荷主が整列する
同一商品複数賞味期限が混在する場合も発荷主にて混在しないように整列する
- ②商品を整列するために使用する積み替え什器は種類を問わない
(パレット/カートラック、カゴ車等)
什器は作業付近に着荷主にて用意する
積み替え後に所定の場所まで発荷主に商品を搬送させることは不可

(5)その他の作業

- ①ラベル貼付、所定の場所への二次移動、棚入れ、ロット入替え等の作業は、着荷主の業務範囲
- ②着荷主事由でのパレットの積み替え作業や格納棚に合わせるための積み替え(段落とし)は着荷主側作業

メーカー（製）－卸（配）の取り組み（今後の取り組み）

- ・ガイドラインの周知・展開
- ・現場を知る（物流センター視察）
- ・ドライバーの長時間待機・附带作業自体を削減する施策の検討・実施
⇒「事前出荷情報（ASN）活用による検品レス」実現に向けた取り組みの加速



- ・製・配・販3層での連携：FSP（フードサプライチェーン・サステナビリティプロジェクト）会議
- ・物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン
⇒「加工食品業界 製配販行動指針」へ対応

今後も物流の諸課題を本音で議論できる場として、相互の信頼関係を深める

3. 「卸・小売間における協同ワークの状況」

～FSP会議・首都圏SM物流研究会の活動～

フードサプライチェーン・サステナビリティプロジェクト会議（FSP会議）

① 目的

- ・フードサプライチェーン全体の使命である「生活者への途切れることのない食品供給」を将来にわたり維持発展させるために、まずは喫緊の課題である「物流」課題の発掘とその解決策を製（製造業）、配（卸売業）、販（小売業）の三層でそれぞれの立場および個社の事情を超えて議論し、社会実装する。

② 構成メンバー

- ・小売業：日本スーパーマーケット協会（JSA）
全国スーパーマーケット協会（NSAJ）
オール日本スーパーマーケット協会（AJS）
- ・卸売業：日本加工食品卸協会（NSK）
- ・製造業：食品物流未来推進会議（SBM）
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、ミツカン

持続可能な物流実現のための施策

FSPでの検討テーマ

- 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
- ② 3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めの時間調整
- 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

小売・卸間、卸・メーカー間の定番発注時締め時間調整

現状	1日目		2日目		3日目	
	AM	PM	AM	PM	AM	PM
小売		発注		発注		
卸売		受注		受注		
メーカー	発注		入荷【予測2回分】			
	受注					

LT 2日延長 時間調整なし	1日目		2日目		3日目	
	AM	PM	AM	PM	AM	PM
小売		発注		発注		発注
卸売		受注		受注		受注
メーカー	発注				入荷【予測3回分】	
	受注					

アクション 発注締め時間調整	1日目		2日目		3日目	
	AM	PM	AM	PM	AM	PM
小売	発注	前倒し	発注		発注	
卸売	受注		受注		受注	
メーカー		後倒し	発注		入荷【予測2回分】	
		受注				

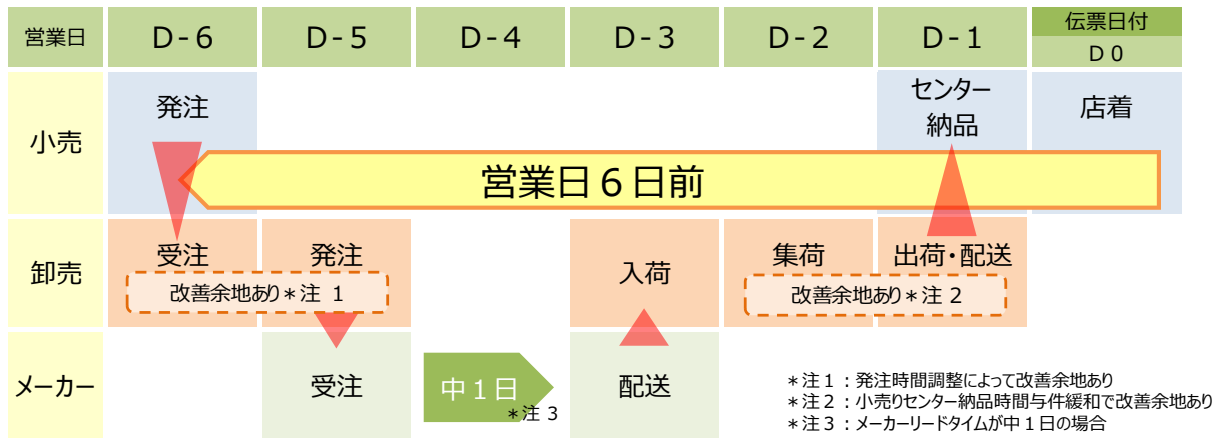
Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

24

特売・新商品受注の「現状」と「理想とする計画発注（営業日6日前）運用」

【現状】・特売LT不足と追加の常態化により卸は予測在庫となり、故に誤差が欠品・ロス在庫の要因となる
・初回発注数の精度向上と追加ルールの明確化が課題

【特売・新商品 理想運用】・特売・新商品注文（追加含む）の営業日6日前数量確定発注
・初回発注数精度を向上させ、極力追加の発注を抑える



小売からの特売・新商品注文の営業日6日前受信により、休日を加味した場合においても、
メーカー・卸とも安定した車両確保・商品供給が可能となる
※特売期間の追加が発生した場合も営業日6日間のリードタイムを確保する

Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

25

FSP会議を通じての取組み概要

【メーカー・卸間の取組み状況の共有】

- (1)リードタイム延長（メーカー受注時刻の後ろ倒し、LT1日延長）実施状況の共有
SBMメーカー他と卸との取組み状況を共有
- (2)メーカー賞味期限年月表記化、賞味期限延伸状況の共有
- (3)荷待ち・荷役作業削減に向けた加工食品業界の取組みに関するガイドライン案
策定・共有

【小売業3団体の活動及び会員企業の取組み状況の共有】

- (1)各団体での啓蒙活動や主催イベントでのFSP活動の周知状況の共有
- (2)首都圏SM物流研究会への参画小売業状況や取組みテーマの共有
- (3)物流革新に向けた政策パッケージ・ガイドライン対応に対する考え方共有

首都圏SM物流研究会の活動

■ 首都圏SM物流研究会発足までの取り組み

◆ 物流分野の現状

- ・トラックドライバーの不足（厳しい労働環境と全産業平均を下回る収入状況）
- ・需要の増加（EC市場の拡大、消費者ニーズ多様化による多品種・小ロット輸送増加）
- ・更なる供給制限のおそれ（2024年度から働き方改革関連法施行）
→食品物流における従来型の発注から納品までの工程維持が困難になりつつある

◆ 行政における取り組み

「物流施策大綱」、「荷主と運送事業者の協力による取引環境と長時間労働の改善に向けたガイドライン（加工食品、飲料・酒物流編）」

◆ フードサプライチェーン・サステナビリティプロジェクト（FSP）

- ・製・配・販の各団体が参画し、2022年4月発足
- ・持続可能な加工食品物流構築に向けて課題や実態を情報共有し、サプライチェーン全体の最適化に向けた取り組みを検討
- ・検討課題 ①定番商品における発注時間の見直し
②特売品・新商品におけるリードタイムの確保および計画発注化
③納品期限の緩和（1/2ルール）

日本スーパーマーケット協会の正副会長企業である首都圏4社が協議

このような動きを踏まえ、現在、そして将来に向けた食料品の安定供給維持に向けて、今までの取り組みを見直し、食料品流通網のあり方を再構築するための取り組みを進めていく。

■ 「4社物流協議会」の発足⇒物流課題解決に向けた取り組み

1. 加工食品における定番商品の発注時間の見直し

加工食品における定番商品の店舗発注時間を前倒し

→お取引先様の夜間作業の削減および調整作業時間確保の実現

2. 特売品・新商品における発注・納品リードタイムの確保

特売品・新商品の計画発注化を進める

確定した発注データをもとに商品や車両の手配ができる環境を整備

→緊急手配等の作業負担軽減、積載効率および実車率の向上

3. 納品期限の緩和（1/2ルールの採用）

180日以上賞味期間の加工食品における「1/2ルール」採用

→商品管理業務の負担軽減による食品物流効率化への貢献

4. 流通BMSによる業務効率化

卸売業と小売業間の受発注方式における標準化された流通BMSの導入

→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

■ 物流課題解決に向けた取り組み

◆ 「4社物流協議会」開始時点の各社の状況

「特売品・新商品のリードタイム確保」と「納品期限の緩和（1/2ルール採用）」の解決が必要な状況。他の項目は4社とも対応済。

	対応項目	サミット	マルエツ	ヤオコー	ライフ
①	加工食品の定番商品の発注時間の見直し（前倒し）	○	○	○	○
②	特売品・新商品のリードタイム確保	×	○	×	×
③	納品期限の緩和 （1/2ルールの採用）	×	×	○	○
④	流通BMS導入による業務効率化	○	○	○	○

■ 物流課題解決に向けた取り組み

◆ 特売品・新商品のリードタイム確保 各社の状況

- ① マルエツのみ解決済み
- ② 協議を進める中で、どの段階で発注から納品まで中8日(営業日6日)必要なのが議論となる

③ **提案側の日本加工食品卸協会・三菱食品・国分と直接対話**

⇒「**サミット・ライフ・ヤオコーそれぞれ問題が異なる**」と説明を受ける

卸売業・小売業が個々ではなく数社で直接対話

連携

解決に向け大きな前進

- 新商品の追加発注について改善が必要と判明⇒サミット、ライフ
- 発注納品リードタイムの延長が必要と判明⇒ヤオコー、ライフ

■ 物流課題解決に向けた取り組み

◆ 特売品・新商品のリードタイム確保 各社の対応

	課題	社内調整	対応内容
サミット	特売の追加発注の物 量予測が難しい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店長、チーフ会議等で重要性について説明を継続的に実施 ・ 直近では事前発注:追加発注 = 8 : 2に改善 	約80%の店舗が6営業 日前までに発注 →現在、100%に向けて 対応中
ヤオコー	特売発注の納品リード タイムが6営業日必要 に対し、1日短い	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品部、販売部に変更の必要性を説明し、理解を得る ・ システム変更スケジュールを確認し、変更日を決定 ・ 取引先説明会を実施し、取引先の理解を得る 	2023年5月より特売発 注の納品リードタイムを 5→7営業日に変更 ※2日延長
ライフ	① 特売発注の納品 リードタイムが6営業 日必要に対し、1日 短い ② 定番未導入新商 品の追加発注の物 量予測が難しい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 持続可能な加工食品物流実現のために「絶対にやらなければならない」事を商品部と共有 ・ 商品部+物流部一体となり、店舗に取り組みの必要性を丁寧に説明し理解を得る 	① 2023年4月より特 売発注の納品リード タイムを5→6営業日 に変更 ② 2023年4月より定 番外新商品は確定 数での発注に変更

■ 物流課題解決に向けた取り組み

◆ 納品期限の緩和（「1/2ルール」の採用） 各社の状況と対応

- ① サミット・マルエツの2社が未導入
- ② ヤオコー・ライフから2社に対し、導入後の状況やマスタの変更方法等の情報共有を行い、実施に向けてのハードルを下げる

	社内調整	対応内容
サミット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業会議の中において、首都圏4社物流協議会で共通の内容を取り組む事の重要性を説明し、理解を得る 	2023年5月完了済
マルエツ	<ul style="list-style-type: none"> ・ SDGsフードロス削減の観点から、商品部、店舗と認識を共有し、4社での取り組み、影響等からも協力を得る ・ 店舗での日付管理運用方法も簡素化し、作業軽減も図れた 	2024年4月より随時変更



4社全てが「4つの取り組み」を実施済、若しくは実施予定とすることができたため、2023年3月16日に「取り組みに関する記者発表」を実施。

■ 2023年3月16日 4社による記者発表会



- ① 持続可能な食品物流に向けた取り組みに関する発表
- ② **「首都圏SM物流研究会」発足**の発表

Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

34

■ 「首都圏SM物流研究会」の概要

◆ 発足の目的

「2024年問題」をはじめとする物流危機を回避し、地域の生活を支える社会インフラとしての責務を継続して果たすため、物流分野を各企業間の「競争領域」ではなく「協力領域」と捉えて、各社の協力による物流効率化策を研究・検討する。

◆ 参加企業

サミット(株)、(株)マルエツ、(株)ヤオコー、(株)ライフコーポレーション

◆ 発足日 2023年3月16日

◆ 取り組み内容

- ・ 各社協力による物流効率化策
- ・ サプライチェーン全体の効率化につながる施策

- **一過性の取組みではなく継続して課題解決に共同で取り組む**
- **火を消してはいけない！**

Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

35

■「首都圏SM物流研究会」の活動状況

◆ 研究会の内容・決定事項

4/12（水）より月1回の頻度で開催し、ここまで5回開催。

➤ 研究会での「研究・検討内容」について

- サプライチェーン上の**全体最適**が図れる改善をする。
- そのために**メーカー・卸売業とも情報共有を行い**、一番の困り事と改善効果の高い課題を優先的に解決する。
- SM業界のみの部分最適課題も各社間で情報共有を行い解決する。

➤ 研究会への新規加入条件について

- 「4つの取り組み」の実施、若しくは実施予定があることを最低限の条件とする。
- 必要以上に加入のためのハードルは上げない。
- 取り組みについて**経営層の理解（トップのコミットメント）**は必須とする。

■「首都圏SM物流研究会」の活動状況

◆ 研究会の内容・決定事項

➤ FSPとの情報交換

- 荷待ち時間削減策
- ドライバーの荷役作業と附帯作業の定義
- バース予約システム（N-Torus）導入事例
- パレット納品の拡大
- 検品レスの拡大（ASNの活用）

➤ 自主行動計画作成に向けて

- FSPとの連携
- 各社の荷待ち・荷役作業時間の実態と対応の共有
- 荷待ち・荷役作業時間2時間以内ルール遵守に向けた取り組み

■「首都圏SM物流研究会」の活動状況

◆2023年8月末時点のメンバー

2023年5月から(株)西友と(株)カスミがメンバーに加わり、6社に。



- 約3兆円の売上規模で課題解決に取り組む
- 今後もさらに拡大予定

■「首都圏SM物流研究会」の活動状況

◆「4つの取り組み」の履行状況（2023年8月末時点）

2023年3月16日に宣言した「持続可能な食品物流構築に向けた取り組み宣言」（4つの取り組み）については、6社とも「対応完了」、若しくは「対応中」の状況。

	加工食品の定番 発注時間見直し	特売品・新商品の リードタイム確保	納品期限の緩和 (1/2ルール採用)	流通BMSによる 業務効率化
サミット	○	○ 変更中	○ 5月完了済	○
マルエツ	○	○	○ 4月～随時変更	○
ヤオコー	○	○ 5月～変更	○	○
ライフ	○	○ 4月変更済	○	○
西友	○	○	○ 決定済	○
カスミ	○	○	○ 9月完了予定	○

■「2024年問題」とは別の「小売業としての課題」

◆ 赤字企業の多い小売業界

東京商工リサーチ 2023.2.27発表

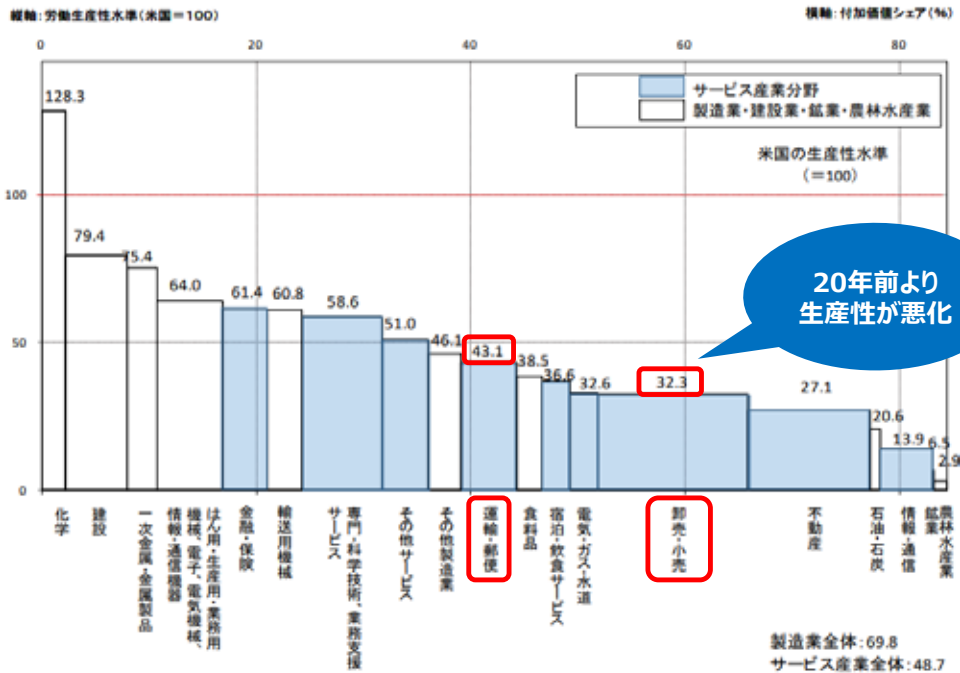
産業別赤字法人率

産業	2020年度						2019年度			
	普通申告法人数		赤字法人数		前年度比	赤字法人率		普通申告法人数	赤字法人数	赤字法人率
	法人数	(構成比)	法人数	(構成比)		%	前年度比			
農・林・漁・鉱業	38,145	(1.37%)	25,981	(1.43%)	1.91%	68.11%	-0.38	37,217	25,493	68.49%
建設業	453,915	(16.40%)	257,907	(14.23%)	2.19%	56.81%	+0.22	445,915	252,374	56.59%
製造業	310,501	(11.22%)	218,580	(12.06%)	2.74%	70.39%	+2.74	314,467	212,747	67.65%
卸売業	235,252	(8.50%)	156,232	(8.62%)	2.15%	66.41%	+1.36	235,068	152,929	65.05%
小売業	316,403	(11.43%)	230,588	(12.72%)	▲2.19%	72.87%	-1.06	318,897	235,771	73.93%
金融・保険業	49,530	(1.78%)	33,308	(1.83%)	▲0.05%	67.24%	-1.81	48,260	33,327	69.05%
不動産業	348,412	(12.59%)	210,203	(11.59%)	2.07%	60.33%	-0.94	336,046	205,921	61.27%
運輸業	81,195	(2.93%)	52,561	(2.90%)	8.86%	64.73%	+4.52	80,173	48,279	60.21%
情報通信業	78,503	(2.83%)	50,491	(2.78%)	0.81%	64.31%	-1.55	76,033	50,081	65.86%
サービス業他	906,221	(32.74%)	628,398	(34.67%)	5.54%	69.34%	+1.32	875,260	595,410	68.02%
合計	2,818,077	(100%)	1,864,249	(103%)	2.86%	66.15%	+0.66	2,767,336	1,812,332	65.49%

東京商工リサーチ作成

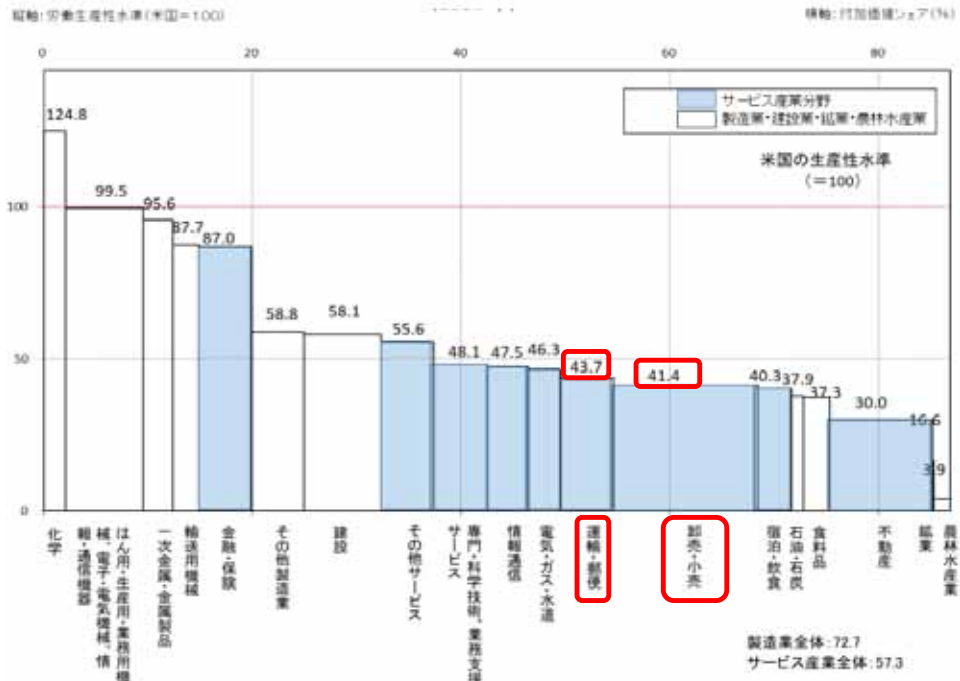
■「2024年問題」とは別の「小売業としての課題」

◆ 日米の産業別生産性(1時間あたり付加価値)と付加価値シェア(2017年)



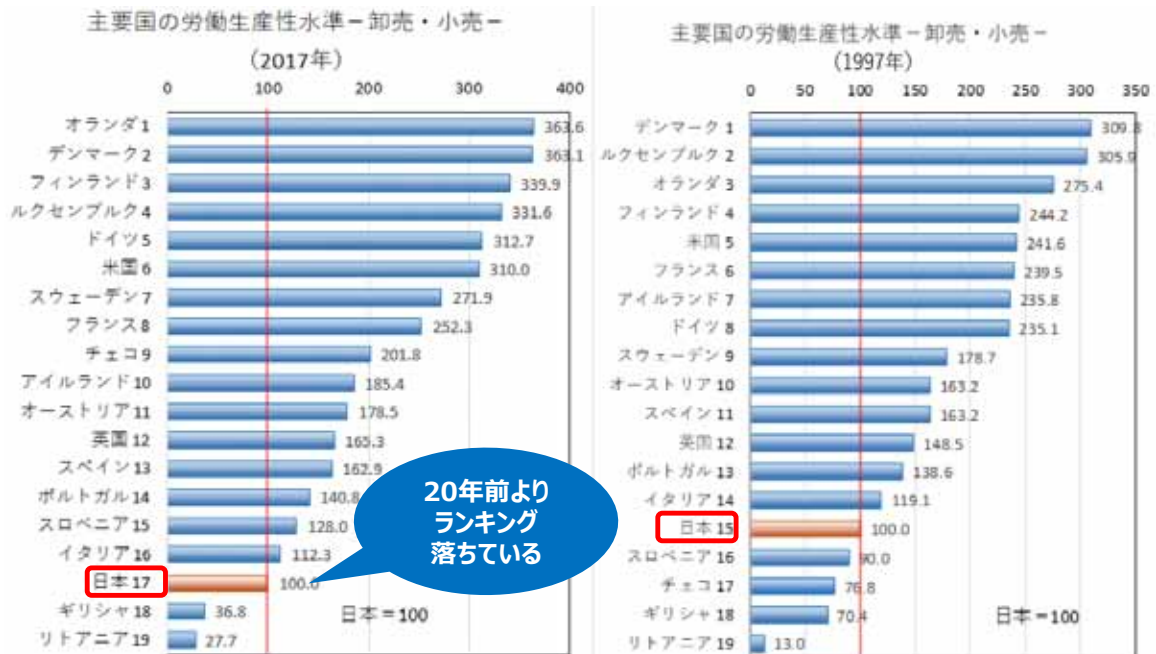
■ 「2024年問題」とは別の「小売業としての課題」

◆ 日米の産業別生産性(1時間あたり付加価値)と付加価値シェア(1997年)



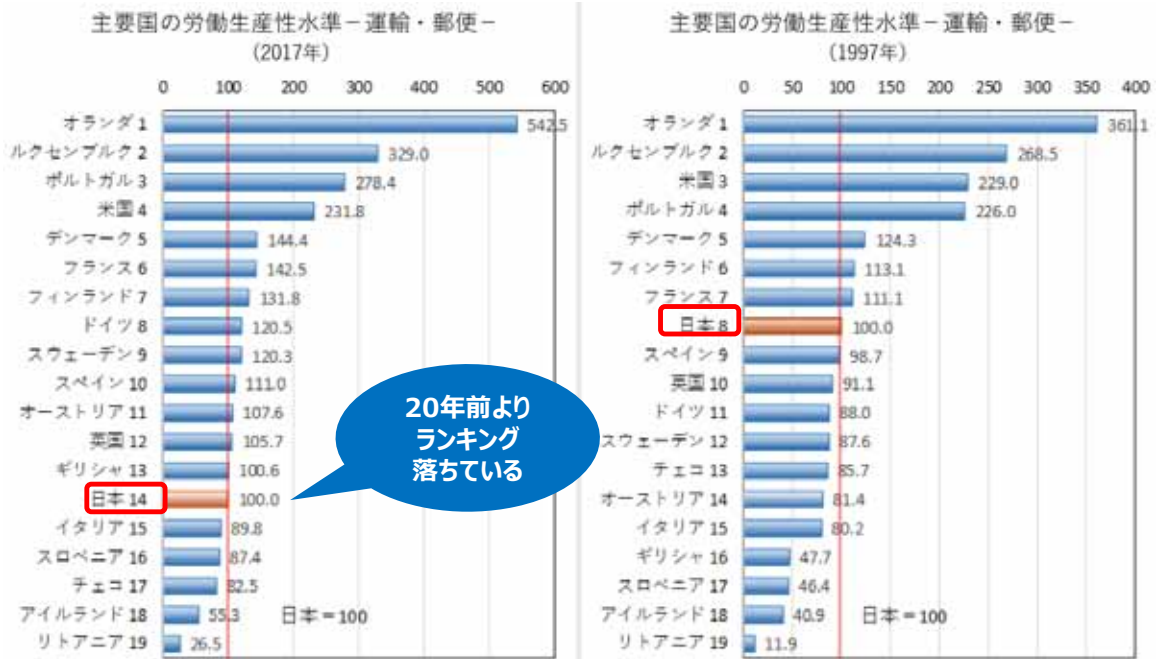
■ 「2024年問題」とは別の「小売業としての課題」

◆ 主要国労働生産性水準(1時間あたり付加価値)ランキング(卸売・小売)



■ 「2024年問題」とは別の「小売業としての課題」

◆ 主要国労働生産性水準(1時間あたり付加価値)ランキング(運輸・郵便)



Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

44

■ 「2024年問題」とは別の「小売業としての課題」

◆ 日本チェーンストア協会加盟企業売上高と売場面積の推移

約20年前と比較し、売場面積は増えているが、売上高が下がっている。

	(単位)	2000年	2021年	差額	%
総売上高	(百万円)	16,548,089	13,213,497	-3,334,592	-20.2%
売場面積	(㎡)	19,683,257	27,741,690	8,058,433	40.9%
㎡当売上高	(円)	840,719	476,305	-364,414	-43.3%

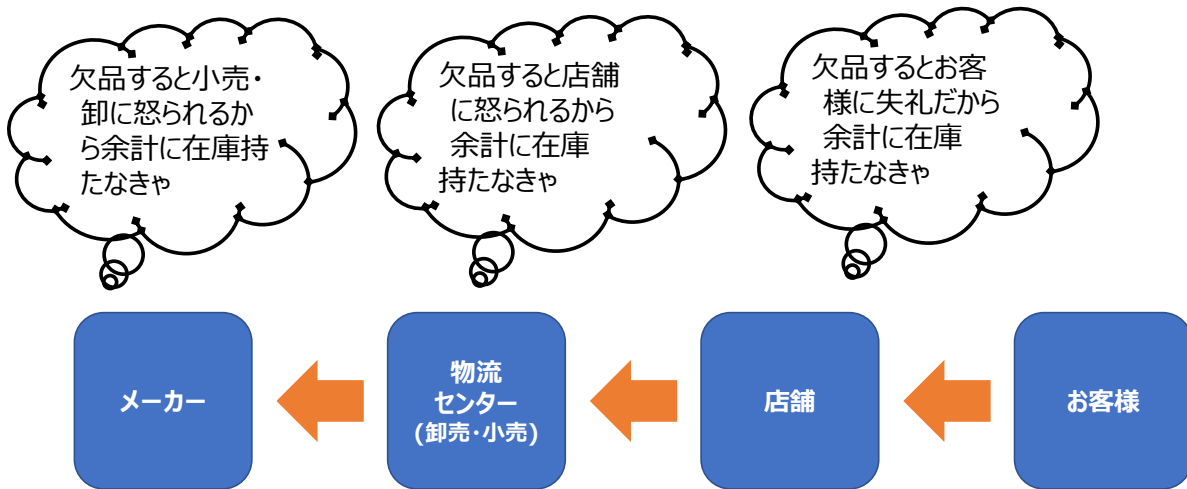
出所:東京理科大学大学院 青木英彦氏作成資料より一部抜粋

- 改善されない効率が小売業にとって大きな課題
- 物流問題もその中のひとつ

Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

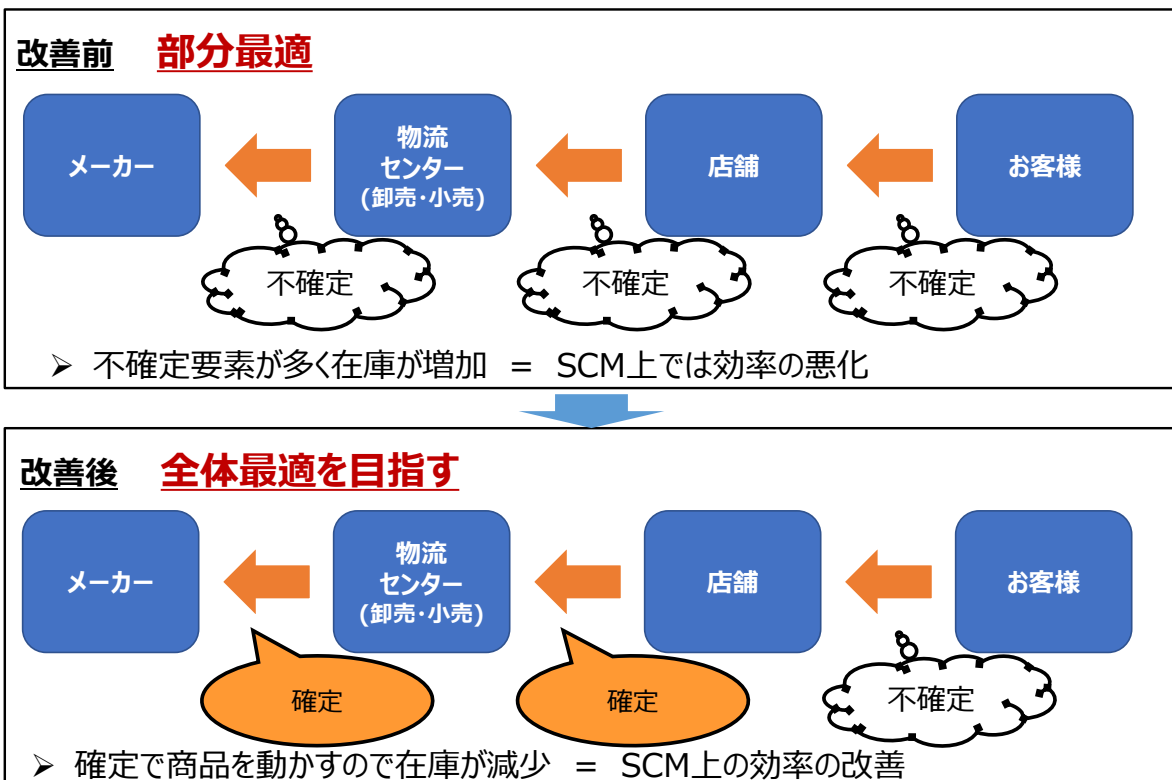
45

■ サプライチェーンで非効率な事が起こる要因



➤ **川下からひとつ川上に向かってのプレッシャーの連続が原因**

■ サプライチェーンで非効率な事が起こる要因



■ サプライチェーンで非効率な事が起こる要因

◆ まとめ

- それぞれの階層の**部分最適**が全体の効率を下げている
- そのため**全体最適**で効率化を図る事が重要
- 解決には**製配販の連携**が必要不可欠

■ 「首都圏SM物流研究会」の今後の取り組み

◆ 「全体最適」で効率の改善を目指す→ふたつの方向性の取り組み

1. 『縦の取り組み』～製配販の連携

- ① 加工食品における定番商品の発注時間の見直し
- ② 特売品・新商品における発注・納品リードタイムの確保
- ③ バース予約受付システムの導入と活用
- ④ 荷待ち・荷役作業時間「2時間以内」ルールの徹底 最終目標1時間以内
- ⑤ パレット納品の拡大
- ⑥ ドライバーの荷役作業の明確化
- ⑦ 商品マスタの標準化

2. 『横の取り組み』～小売業の連携

- ① 物流センターの空き車両の有効活用
- ② 搬送機器の研究

■ 「首都圏SM物流研究会」の今後の取り組み

◆ 取り組み拡大の方向性

1. 縦の拡大

- ① スーパーマーケット業界だけでなく、製配販の取り組みとする
- ② 生鮮物流の効率化に向けた取り組みも加える

2. 横の拡大

- ① 「首都圏」という枠組みを超えた企業の参加
- ② 「運べなくなる」「変えなければいけない」という意識の波及効果の役目

3. 「ガイドライン」に基づく取り組みの実施

- ① 「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」に基づき、製配販連携の自主行動計画の作成と取り組みの実施

4. 「物流の法規制化に向けた動向と製配販の対応」

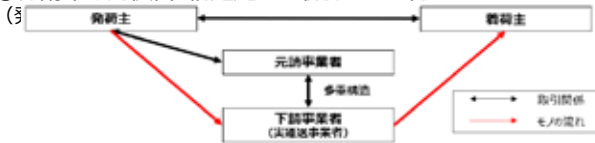
～物流革新に向けた政策パッケージ・ガイドライン対応等～

持続可能な物流の実現に向けた検討会（概要）

1. 人口減少に伴う労働力不足による需給バランスのギャップに加え、2024年から施行されるトラックドライバーの時間外労働時間規制（物流の「2024年問題」）、燃料高・物価高の影響を踏まえ、**着荷主を含む荷主や一般消費者を含め、取り組むべき役割を再考し、物流を持続可能なものとするための検討会を2022年9月から開催。**（事務局：経産省・国交省・農水省）。

■ 論点

- ①労働時間規制による物流への影響
- ②物流の危機的状況に対する消費者や荷主企業の理解が不十分
- ③非効率な商慣習・構造是正、取引の適正化



- ④着荷主の協力の重要性
- ⑤物流標準化・効率化（省力化・省エネ化・脱炭素化）の推進に向けた環境整備

■ スケジュール（想定）

2022年9月2日に第1回を開催。
2023年2月を目途に中間取りまとめを行い、業界ヒアリング等を踏まえ、2023年5～6月に最終取りまとめを行う。

<委員>

大島 弘明	株式会社N X 総合研究所 取締役
小野塚征志	株式会社ローランド・ベルガー パートナー
北川 寛樹	アクセンチュア株式会社 製造・流通本部 マネジング・ディレクター
河野 康子	一般財団法人日本消費者協会 理事
首藤 若菜	立教大学 経済学部 教授
高岡 美佳	立教大学 経営学部 教授
根本 敏則	敬愛大学 経済学部 教授
二村真理子	東京女子大学 現代教養学部 教授
北條 英	公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 理事
矢野 裕児	流通経済大学 流通情報学部 教授

<事務局>

経済産業省	商務・サービスグループ 物流企画室
国土交通省	総合政策局 物流政策課
国土交通省	自動車局 貨物課
農林水産省	大臣官房新事業・食品産業部 食品流通課

<オブザーバー>

荷主・物流事業者団体（25団体）等

持続可能な物流の実現に向けた検討会 中間取りまとめ 要旨

課題を踏まえた政策の方向性について

- 物流が抱える諸課題の解決のために、政府においては、事業者が取り組むべき事項について、多くのガイドライン等を策定してきているものの依然解決されておらず、2024年を前に諸課題が先鋭化・鮮明化している状況となっている。
- ガイドライン等についてインセンティブ等を打ち出して有効に機能するとともに、**類似の法令等を参考に、規制的措施等、より実効性のある措置も検討すべき。**
- 物流事業者が提供価値に応じた適正対価を収受するとともに、物流事業者の構造改革・生産性向上を図り、物流事業者、荷主企業・消費者、経済社会の「三方良し」を目指す。

中間取りまとめ「検討素案」についての日食協見解

1. 特定荷主の対象範囲

- ・「3000万トンキロ以上」では対象範囲が狭く、当事者が少なすぎるため、対象範囲を広げる必要がある。
- ・着荷主での立場でトンキロを把握するのは困難である。

2. 個社を規制することについて

- ・物流問題の解決はサプライチェーン全体の協力・連携によって実現するものであり、個社の規制では全体最適よりも個別最適が優先されることが懸念される。（現状進められている製配販連携の阻害要因にならぬことを願う）

3. 定量的目標の設定について

- ・省エネ法のように明確な目標設定のイメージが持てないが、発着荷主、物流事業者が共有できる目標が望ましい。
- ・省エネ法の「原単位」に相当する指標が必要であり、課題解決策実行により得た定量効果を客観的に評価する必要がある。

4. 取組状況の報告において、過度な事務負担になることを懸念

Copyright © 2023 Japan Processed Foods Wholesalers Association All Rights Reserved.

54

「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」について （経済産業省資料より抜粋）

- 荷主、事業者、一般消費者が一体となって我が国の物流を支える環境整備について、関係行政機関の緊密な連携の下、政府一体となって総合的な検討を行うため、**令和5年3月31日に「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」を設置。**
- 同年6月2日に第2回を実施し、商慣行の見直し、物流の効率化、荷主・消費者の行動変容について、抜本的・総合的な対策をまとめた**「物流革新に向けた政策パッケージ」を決定。**



<構成員>

議長 内閣官房長官
副議長 農林水産大臣
経済産業大臣
国土交通大臣
構成員 内閣府特命担当大臣
(消費者及び食品安全担当)
国家公安委員会委員長
厚生労働大臣
環境大臣
※上記のほか、公正取引委員会委員長の出席を求める。

■ 総理指示（令和5年3月31日）

- ・物流は国民生活や経済を支える社会インフラですが、担い手不足、カーボンニュートラルへの対応など様々な課題に直面しています。物流産業を魅力ある職場とするため、トラックドライバーに働き方改革の法律が適用されるまで、明日でちょうど1年となります。
- ・一方、一人当たりの労働時間が短くなることから、何も対策を講じなければ物流が停滞しかねないという、いわゆる「2024年問題」に直面しております。
- ・これに対応するため、荷主・物流事業者間等の商慣行の見直しと、物流の標準化やDX・GX等による効率化の推進により、物流の生産性を向上するとともに、荷主企業や消費者の行動変容を促す仕組みの導入を進めるべく、抜本的・総合的な対応が必要です。
- ・このため、物流政策を担う国交省と、荷主を所管する経産省、農水省等の関係省庁で一層緊密に連携して、我が国の物流の革新に向け、政府一丸となって、スピード感を持って対策を講じていく必要があります。
- ・そこで、1年以内に具体的成果が得られるよう、対策の効果を定量化しつつ、6月上旬を目途に、緊急に取り組むべき抜本的・総合的な対策を「政策パッケージ」として取りまとめてください。



「物流革新に向けた政策パッケージ」を決定（令和5年6月2日）

55

「物流革新に向けた政策パッケージ」

－ 6月2日の関係閣僚会議にて取りまとめ

1. 具体的な施策

- (1) 商慣行の見直し
 - － 荷待ち・荷役時間の削減、納品期限、多重下請構造、等
- (2) 物流の効率化
 - － 物流DX推進、物流標準化、速度規制引上げ、共同輸配送
- (3) 荷主・消費者の行動変容
 - － 荷主経営者層の意識改革、消費者の意識改革・行動変容を促す

2. 当面の進め方

- (1) 2024年初 ・通常国会での法制化を含めた規制的措置の具体化
- (2) 2023年末 ・再配達率「半減」に向けた対策
 - ・業界・分野別の自主行動計画の作成・公表
 - ・2030年に向けた政府の中長期計画の策定・公表
- (3) 速やかに ・規制的措置の具体化を前提としたガイドラインの作成・公表

物流の適正化・生産性向上に向けた 荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン（概要） （経済産業省資料より）

1. 発荷主事業者・着荷主事業者に共通する取組事項

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <p>(1) 実施が必要な事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・荷待ち時間・荷役作業等に係る時間の把握 ・荷待ち・荷役作業等時間 ・2時間以内ルール/1時間以内努力目標 | <ul style="list-style-type: none"> ・物流管理統括者の選定 ・物流の改善提案と協力 ・運送契約の書面化 等 | <p>(2) 実施することが推奨される事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・予約受付システムの導入 ・パレット等の活用 ・検品の効率化・検品水準の適正化 | <ul style="list-style-type: none"> ・物流システムや資機材(パレット等)の標準化 ・共同輸配送の推進等による積載率の向上 ・荷役作業時の安全対策 等 |
|--|---|--|--|

2. 発荷主事業者としての取組事項

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <p>(1) 実施が必要な事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出荷に合わせた生産・荷造り等 | <ul style="list-style-type: none"> ・運送を考慮した出荷予定時刻の設定 | <p>(2) 実施することが推奨される事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出荷情報等の事前提供 ・物流コストの可視化 | <ul style="list-style-type: none"> ・発送量の適正化 等 |
|--|---|--|--|

3. 着荷主事業者としての取組事項

- | | |
|---|--|
| <p>(1) 実施が必要な事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・納品リードタイムの確保 | <p>(2) 実施することが推奨される事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・発注の適正化 ・巡回集荷(ミルクラン方式) 等 |
|---|--|

4. 物流事業者の取組事項

- | | | | |
|---|--|---|---|
| <p>(1) 実施が必要な事項</p> <p>○共通事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務時間の把握・分析 ・長時間労働の抑制 ・運送契約の書面化 等 | <p>○個別事項（運送モード等に応じた事項）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・荷待ち時間や荷役作業等の実態の把握 ・トラック運送業における多重下請構造の是正 ・「標準的な運賃」の積極的な活用 | <p>(2) 実施することが推奨される事項</p> <p>○共通事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・物流システムや資機材(パレット等)の標準化 ・賃金水準向上 | <p>○個別事項（運送モード等に応じた事項）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・倉庫内業務の効率化 ・モーダルシフト、モーダルコンビネーションの促進 ・作業負荷軽減等による労働環境の改善 等 |
|---|--|---|---|

5. 業界特性に応じた独自の取組

業界特性に応じて、代替となる取組や合意した事項を設定して実施する。

ガイドライン対応の「加工食品業界 製配販行動指針」(FSP版)

加工食品ver

2023年8月23日

「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」対応の「加工食品業界製配販行動指針」(FSP版 23年8月時点)

ガイドライン項目	(内容)	取組み事項		
		①製-配連携 (メーカー-卸拠点 (小売DC含む))	②配-販連携 (専用DC→小売店舗)	③配-販連携 (卸拠点→小売TC)
1. 発着荷主共通取組み事項				
■物流業務の効率化・合理化				
①荷待ち時間・荷役作業等にかかる時間の把握	入出荷に係る荷待ち・荷役作業等にかかる時間を把握する	発着荷主双方で、荷待ち、荷役作業の実態を把握する 原則すべての拠点を把握する(日別、納品先別、時間、業務内容等)		
②荷待ち・荷役作業時間「2時間以内」ルール	・物流事業者に対し、長時間の荷待ちや運送契約のない荷役作業等をさせない。 ・荷待ち・荷役作業等にかかる時間が2時間以内となっている荷主は、目標2時間以内としつつ、更なる時間短縮に努める	まずゼロステップとして、附帯作業の定義(認識)を発着荷主・物流業者で合わせる 第一ステップとして、発着荷主それぞれの拠点で恒常的に2時間以上の荷待ち・荷役作業時間が発生している場合は、発着荷主、物流事業者が連携して、時間短縮を図る 第二ステップとして、1時間以内を目指す。		
③物流管理統括者の選定	物流業務を統括する者(役員等)を選任し、物流の適正化・生産性向上に向け他部門との交渉・調整を行う	社内および社外に対して実効性を発揮する責任者を選任し、物流適正化・生産性向上を主導する		
④物流の改善提案と協力	・商取引契約において物流に過度な負担をかけているものがないか検討・改善する ・荷待ち時間や附帯作業の合理化要請があった場合は、真摯に協議に応じ自ら積極的な提案をする	各会議体(FSP、日食協物流問題研究会、首都圏SM物流研究会、SBM会議等)において情報を共有し、引き続き検討・改善を図る また、関連する業界・団体・企業に広く情報発信し、活動の推進・拡大を図る		
■運送契約の適正化				
⑤運送契約の書面化	運送契約は書面または電磁的方法を原則	運送事業者と契約書・覚書を適切に締結する		
⑥荷役作業等にかかる対価	・荷主は運搬者が行う荷役作業料等を支払う者を明確化し、物流事業者へ適正な料金を支払う ・自ら運送契約を行わない荷主事業者においても同様	物流事業者へ適正に荷役作業料等が支払われるよう、発着荷主は真摯に協力する	契約した業務範囲外の荷役作業は、発着荷主で作業確認を行い適正料金を支払う	
⑦運賃と料金の別建て契約	運送の対価である「運賃」と、運送以外の役務等の対価である「料金」は別建てで契約を原則とする	発着荷主、物流事業者間で協議し、「料金」の詳細を定め、これを支払う	発着荷主、物流事業者間で運送以外の役務を要する事項は、契約書に明文化し、これを支払う	
⑧燃料サーチャージの導入・燃料費等の上乗せの価格への反映	物流事業者から燃料サーチャージ、燃料費上昇、高速道路料金実費の料金反映を求められた場合は、適切に転嫁する	物流事業者から燃料サーチャージ、燃料費上昇、高速道路料金実費の料金反映を求められた場合は、協議の上、改定内容を契約書に明文化し、適正料金を支払う。		
⑨下請取引の適正化	元請事業者が下請に出す場合、⑤~⑧の対応を求めるとともに、特段の事情なく多重下請が発生しないよう留意する	下請状況の実態を把握する		
■輸送・荷役作業等の安全の確保				
⑩異常気象時等の運行の中止・中絶等	異常気象が発生または発生見込みの場合は無理な運送依頼を行わない。物流事業者が運行中止を判断した場合はこれを尊重する	異常気象が発生または発生見込みの場合は無理な運送依頼を行わない。物流事業者が運行中止を判断した場合はこれを尊重する		

58

ガイドライン対応の「加工食品業界 製配販行動指針」(FSP版)

「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」対応の「加工食品業界製配販行動指針」(FSP版 23年8月時点)

ガイドライン項目	(内容)	取組み事項		
		①製-配連携 (メーカー-卸拠点 (小売DC含む))	②配-販連携 (専用DC→小売店舗)	③配-販連携 (卸拠点→小売TC)
■物流業務の効率化・合理化				
⑪予約受付システムの導入	システムを導入し、荷待ち時間を削減する	待機削減効果が見込まれる場合は導入を進め、個別に生じる課題は、協議解決を図る	待機削減効果が見込まれる場合は導入を進め、個別に生じる課題は、協議解決を図る	
⑫パレット等の活用	パレット等の活用について提案があった場合には協議に応じ、積極的な活用を検討する	T-11型プラスチックパレットを標準とし、レタロパレットを推進する	T-11型プラスチックパレットを標準とし、レタロパレットでの納品も含め推進する	
⑬入出荷業務の効率化に資する機材等の配置	・適正な数のフォークリフトや作業員等、荷役に必要な機材・人員を配置する ・入出荷業務の効率化を進めるためデジタル化・自動化・機械化に取り組む	・着荷主は、フォークリフトや作業員の不足により作業が滞らないよう適切な措置を取る ・納品伝票電子化の実現に取組む	・一定量以上の納品は、手降ろしから搬送仕器への精付け納品に切替を推進する ・伝票レスと受領データを推進する	
⑭検品の効率化・検品水準の適正化	検品の効率化・適正化を推進し、返品に伴う輸送や検品時間を削減する	SKU特性(出荷量・在庫量)に応じた出荷単位を設定し、検品頻度を削減する ASNを活用した検品レスの実現に取り組む		
⑮物流システムや資機材(パレット等)の標準化	データシステムの仕様やパレットの規格等について標準化を推進する	・T-11型プラスチックパレットを標準とし、パレット納品を推進する ・標準化された納品伝票電子化の実現に取組む	・T-11型プラスチックパレットを標準とし、レタロパレットでの納品も含め推進する ・伝票レスと受領データを推進する	
⑯輸送方法・輸送場所の変更による輸送距離の短縮	幹線輸送と集荷配送の分離、集荷・配送先の集約等を実施する	着荷主と先行在庫、マザーセンター化を検討する	店舗配送を効率化する手段として、サテライト拠点からの店舗配送を検討する	得意先センターから距離が近い卸と同居もしくは共同物流を検討する
⑰共同輸送の推進等による積載率の向上	他に荷主との連携や積合せ輸送の実施により、積載率を向上する	車両の相互活用を検討する 共配荷主の配送条件の調整を行う(リードタイムや納品時間・曜日等)	エリア・方面別に共同店舗配送を検討する	・納品先センターより引取り物流を推進する ・他企業との共同TCセンター・店舗配送を検討する
■運送契約の適正化				
⑱物流事業者との協議	運送契約の条件に関して、積極的に協議の場を設ける	最低限年1回は物流事業者との契約条件に関する協議機会を設ける		
⑲高速道路の利用	拘束時間削減のため、高速道路を積極的に利用する	拘束時間の短縮が見込まれる際は、配送ルート再設定を検討する	拘束時間の短縮が見込まれる際は、店着時間の変更と配送ルート再設定を検討する	納品先センターとの指定着荷時間から、計画的な高速道路利用を検討する
⑳運送契約の相手方の選定	物流事業者の選定にあたり、法令遵守状況や、働き方改革・安全性向上への取組みを考慮する	物流事業者の法令遵守状況や、安全性向上への取組みを定期的に共有する場を設ける		
■輸送・荷役作業の安全の確保				
㉑荷役作業時の安全対策	労災の発生を防止するための対策を講じるとともに、事故が発生した場合の賠償責任を明確化する	・「自主荷役」(乗務員によるフォークリフト荷役)の位置づけを継続協議し、乗務員の安全を担保する ・納品環境の安全確認を行い、必要に応じて改善を行う	・店舗納品環境の安全確認を行い、必要に応じて改善を行う	・納品先センターの安全確認を行い、必要に応じて改善を行う

59

ガイドライン対応の「加工食品業界 製配販行動指針」(FSP版)

「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」対応の「加工食品業界製配販行動指針」(FSP版 23年8月時点)

ガイドライン項目	(内容)	取 組 事 項			
		① 配—販連携 (メーカー—卸拠点 (小売DC含む))	② 配—販連携 (専用DC—小売店舗)	③ 配—販連携 (卸拠点—小売TC)	
2. 発荷主としての取組み事項		メーカーとして対応する事項 センター運営者として対応する事項 納入ベンダーとして対応する事項			
実施が 必要 な 事項	■ 物流業務の効率化・合理化				
	① 出荷に合わせた生産・荷造り等	出荷時の順序や荷姿を想定した生産・荷造り等を行い、荷役時間を短縮する	出荷の庫内業務と配送業務の引き渡しルール化により相互に負荷が偏らない運用を構築する		
	② 運送を考慮した出荷予定時刻の設定	運転者が適切に休憩を取れるよう出荷予定時刻を設定する	1日の拘束時間と翌日運行開始までの休憩時間を考慮した配送ダイヤグラムを設定する		
	■ 物流業務の効率化・合理化				
	③ 出荷情報等の事前提供	物流事業者や荷主との商取引において、必要な出荷情報を事前に(可能な限り出荷の前日以前に)提供する。	適切なリードタイム確保によって、必要な車両数を事前に案内する ・入荷予約運用拠点は、前日までに納品予定台数の予約を行う		
	④ 物流コストの可視化	荷主との商取引において、基準となる物流サービス水準を明確化し、サービスの高低に応じたコストを上下させるメニューオプション等の取組みを実施し、物流効率に配慮した発注を促す	「基準となる物流サービス水準の明確化」と「サービスに応じたコスト設定」につき、真摯に協議する(「物流事業者への還元」を原則とする)		
	⑤ 発荷主側の施設の改善	物流施設の集約、新増設、レイアウト変更等必要な改善を実施する	出荷準備、回収品の配置に十分なスペースを確保する		
⑥ 混雑時を避けた出荷	渋滞や混雑を避け、出荷時間を分散させる	荷主と協議し、効率化を検討する			
⑦ 発送量の適正化	日内・曜日・月変動の平準化や、隔日配送化・定曜日配送化等の納品日集約等を通じて発送量を適正化する	荷主と協議し、納品量と頻度の適正化を検討する			
3. 着荷主としての取組み事項		受け入れるセンター側として対応する事項 小売業店舗として対応する事項 小売業TCセンターとして対応する事項			
実施が 推奨 され る 事項	■ 物流業務の効率化・合理化				
	① 納品リードタイムの確保	輸送手段の選択肢を増やすために、納品リードタイムを十分に確保する	「納品日前々日の午後1時発注締め」を早期に実現し、最終的に「午後3時発注締め」を目標とする	「定番発注の卸受信時刻は納品日前日午前12時まで」「特売・新製品発注の卸受信日は納品日6営業日前まで」を目標とし、早期実現に努める	
	■ 物流業務の効率化・合理化				
	② 発注の適正化	日内(朝納品の集中)・曜日・月変動の平準化や、適正量の在庫の保有・発注の大口化等を通じて発注を適正化する。取引先がメニューオプションを用意している場合はそれを活用する	発荷主と協議し、納品量と頻度の適正化を検討する		
	③ 着荷主側の施設の改善	物流施設の集約、新増設、レイアウト変更等必要な改善を実施する	物量に応じた必要な接車可能バス数の設定を行う	物量、納品車格に応じた必要な荷受け場所の改善を行う	
④ 混雑時を避けた納品	渋滞や混雑を避け、納品時間を分散させる	発荷主と協議し、効率化を検討する			
⑤ 巡回集荷(ミルクラン方式)	荷主が車両を手配し、巡回して集荷する方がより効率的となる場合は、発荷主と合意の上導入する	車両の相互活用、引取り物流を検討する			
5. 業界特性に応じた独自の取組み					
① 賞味期限の年月表示化		賞味期間1年以上商品の早期賞味期間延長・年月表示化を実現する ・1年未満商品の年月化も検討する			
② 「1/2ルール」の完全実施		「製配間の納品限度は原則2/3残し」を推進する	「配販間の納品限度は原則1/2残し」を推進する		
③ E D I の推進		FAX発注削減を取り組む	流通BMS発注を推進する ・伝票レス納品を推進する		

60



5. 「総括」

**「2024年問題」は
「持続可能な物流の構築」を実現する
1つの通過点に過ぎず、その達成には
今後も物流事業者を含めたサプライ
チェーン間の更なる協同ワークが不可欠**

ご清聴ありがとうございました。