

持続可能な加工食品物流プラットフォーム構築を目指して

—Building Sustainable CPG Food Logistics Platform—



堀尾 仁：味の素株式会社 上席理事 食品事業本部 物流企画部長

略 歴

1985年4月 味の素株式会社入社。人事労務、医薬事業、経営企画を経て、2014年7月物流企画部長。2019年上席理事 食品事業本部 物流企画部長、F-L I N E株式会社非常勤取締役。同業他社メーカーと連携し、F-L I N Eプロジェクト、S B M会議を立ち上げ、持続可能な加工食品物流プラットフォーム構築を目指し、製配販三層や行政当局、業界団体と連携しながら物流改革を推進している。

<加工食品物流の危機>

わたしたち加工食品領域の物流は、今、大変な危機にある。トラックドライバーをはじめとする物流従事者の減少を主な原因とする「物流クライシス」に加えて、下記に掲げる固有の要因によって加工食品物流は物流事業者から嫌われている。

- ①納品先における長時間待機が、全産業の中で最も多い。
- ②「運ぶ」以外の作業（＝付帯作業）が非常に多い。
- ③繁閑、日々の数量変動の差が激しい。
- ④早朝積み込み、夜間納品、深夜の仕分け作業など労働時間が不規則。
- ⑤業務全体のリードタイムが短く、物流事業者は常に追われており、見込みで車手配などを行うため無理、無駄が多く生じている。
- ⑥日付管理が厳しく、何重にもわたる検品作業や、日付逆転防止のための様々な手間がかかっている。

<持続可能な加工食品物流プラットフォームの構築を目指して>

わたしたちは現在、持続可能な加工食品物流プラットフォームの構築を目指す物流共同化の取り組みを進めている。「競争は商品で、物流は共同で」というスローガンを掲げて、カゴメ、ハウス、日清オイリオ、日清フーズ、ミツカン、味の素の6社による「F-L I N Eプロジェクト」を2015年にスタートした。

伝票統一と庭先条件の統一、標準化K P I（「引き取りはしない」「緊急追加をしない」などの「荷主べからず」項目）などに基づいた共同配送を16年から北海道で、19年からは九州で開始している。北関東から北海道への共同輸送も実施している。また19年には戦略の具現化を目的とする全国規模の物流会社、F-L I N E社を加工食品メーカー5社の出資で発足させた。

製配販の課題解決を主な目的とする「S B M会議（食品物流未来推進会議）」も16年に活動を開始している。F-L I N Eプロジェクトの6社に加え、キューピーとキッコーマ

ンが参加している。こちらは「ソフトのプラットフォーム」と位置づけ、外箱表示統一化、賞味期限年月表示化、フォークリフト作業の安全確保、リードタイム延長、付帯作業、長時間待機などといった課題に取り組んできた。

ただし、製配販にまたがる課題はメーカーだけでは解決できない。そこで18年には製配販と行政、物流業界関係者が参画する「持続可能な加工食品物流検討会」が設置された。メーカーからは味の素とキューピー、卸から三菱食品と加藤産業、小売りからはカスミとシジシージャパン、マルエツ、行政からは経産省と国交省、農水省、物流業界関係としてJILSと日通総研が参加している。全体最適の視点から、商慣行の見直しを含む業務の改革と改善につながる解決策を生産性と品質のバランスを図りつつ、議論している。

15年のプロジェクト開始当初は加工食品メーカーが物流会社から「選ばれる荷主」となることを目的にしていた。しかし、それだけでは足りないことが徐々に分かってきた。わたしたちの商品をお客様に持続的かつ安定的にお届けするためには加工食品物流自体を物流会社から選ばれる仕事にしなくてはならない。

そのため現在は「持続可能な加工食品物流の構築」を目的に設定している。ドライバーを始めとする物流従事者の労働環境改善へ向けた足元課題の解決策としては、これまで「納品リードタイム延長」「長時間待機撲滅」「付帯作業撲滅」「ASN検品レス」などを進めてきた。これらの取り組みは、目の前で流れ

ている“血”を止めるための取り組みであり「地ならし」と位置付けている。

そして、20年から本格的に進めている新しい取り組みが「データプラットフォームの構築」だ。これは政府が進めるスマート物流サービスとも連動している。このデータプラットフォームの構築には標準化が欠かせない。先の「地ならし」に続く、標準化に向けた「前さばき」として次の四つのテーマを設定している。

一つは納品伝票の電子化だ。20年7月に伝票電子化プロジェクトを始動した。加工食品メーカーや物流会社F-LINEに加え、小売り、卸、システム会社、スタートアップ企業などと連携して取り組み、検討を進めている。加工食品業界では現状、発注、受注、物流会社への発送指示、納品先での受け取り時のハンコまで全ての過程で紙が使われている。これをデジタル化する。最終的には全ての工程を電子化するのが目標だ。そのために、まずは物流会社が納品先へ行って受け取ってもらう際のハンコ部分を電子化することを目的に取り組みを進めている。伝票データをクラウドに上げ、荷物を受け取る側が商品の到着時に電子的なハンコを押す。21年度中の社会実装に向けた準備を開始している。

トラックの長時間待機やセンターにおける付帯作業の実施状況は物流会社へのヒアリングでしか実態を把握できなかった。しかし、プラットフォームにデータを集められれば、そのデータに基づいてメーカー、卸、小売りが物流課題をテーブルの上にあげた上で、対応策を協議することができる。それによって

長時間待機や付帯作業などの物流の社会課題を解決し、さらにはデータに基づく効率化された未来物流、すなわち「持続可能な加工食品物流」の体制構築に結びつける構想だ。

＜外装サイズ標準化ガイドライン発行＞

前さばきの二つ目は外装サイズの標準化だ。外箱のサイズに一定のルールを設定する。現在、加工食品メーカーの外箱は各社、各商品でバラバラな状態となっている。各社がそれぞれ自社製品を取り扱いやすいように外箱を設計している。メーカー単独で物流体制を組むのであればそれでも構わない。しかし、共同化では大きな弊害になる。

外装サイズが標準化されていないと、トラックの積載効率を高めることができない。物流拠点の自動化設備も利用できない。箱の重さや高さがバラバラで、バンドがけやシュリンク包装などの規格が統一されていないと、自動化ラインにかけられない。

そこでサプライチェーンの全体最適の視点から外装サイズを標準化するガイドラインの策定を目指し、20年7月に「外装サイズ標準化協議会」が発足した。座長は流通経済大学味水教授にお願いし、メーカーからは味の素とキューピー、卸は日本加工食品卸協会、小売りからはセブン&アイHDとシジシージャパン、メーカー系物流会社としてキューソー流通システムとF-LINE社、行政からは経済産業省、国土交通省、農林水産省がオブザーバー参加し、日通総研と日本包装技術協会が事務局を務めている。複数回の会合

を経て、21年4月15日にガイドラインを発行し、関係各所に送付した。(ガイドラインは、日本包装技術協会ホームページに掲載)

同ガイドラインは各メーカーに外装サイズの変更を強制するものではない。製品の改廃時や新製品発売時などのタイミングで順次適用されることを期待している。業界団体などを通じて普及を図り、3年から5年後までには標準化を実現したいと考えている。

そのために製品開発担当や包材開発担当にガイドラインの存在を周知して協力を求めていく。外装サイズの標準化はメーカーにとって直接的にはコスト増となることもある。しかし、それはサプライチェーンの最上流に位置するメーカーの責任であるという認知を広げていきたい。

＜データプラットフォーム構想＞

前さばきの三つ目はコード体系の標準化だ。加工食品業界においてはサプライヤー、メーカー、卸、小売・外食それぞれがP Vコード(プライベートコード)を使用している。さらにメーカーとサプライヤー間、メーカーと卸間、卸と小売・外食間の業界データベースでもP Vコードが用いられている。

長い年月をかけて個別に作り込まれてきたP Vコードを強制的に標準化するのは現実的ではないと判断している。そこで各社・各業界のP Vコードを残したまま、データを「G S I (サプライチェーン効率化のための国際規格を策定する国際組織)」に準拠した標準コードに変換することでサプライチェーンを

シームレスにつなぐことを想定している。

ただし、テクノロジーは日進月歩であるため、P VコードをG S I標準コードに変換せず直接連携させる仕組みも可能であるかも知れない。複数の仕組みを並行して検討している。

最終的にはデータを製配販の各層が参照して、データに基づいたサプライチェーンの効率化について手を打っていくというモデルになる。それは内閣府が主導しているS I P (戦略的イノベーションプログラム)のスマート物流サービスとも方向性が一致している。

四つ目の外装表示の標準化については既に実装が進んでいる。従来は外装の物流情報の表示位置に明確な決まりがなく、メーカーや商品でバラバラだった。そこで外箱の右上に物流情報を集約する味の素の「外装表示ガイドライン」を公開した。その普及促進に4年ほど前から取り組んでいる。これも各メーカーには表示方法の変更を強いることはせず、あくまで各社が製品改定の際に切り替えてもらうよう提案することで徐々に変更が進んできている。

＜メーカーの協働から製配販の連携へ、そして行政当局、業界団体との連携へ＞

当初は加工食品メーカーによる取り組みとして始まったプロジェクトだったが、現在は製配販三層の連携が必要な段階に入ってきている。加工食品メーカーによるF-L I N EプロジェクトとS B M会議は卸の業界団体である日本加工食品卸協会の「物流問題研究会」と連動して取り組みを進めている。

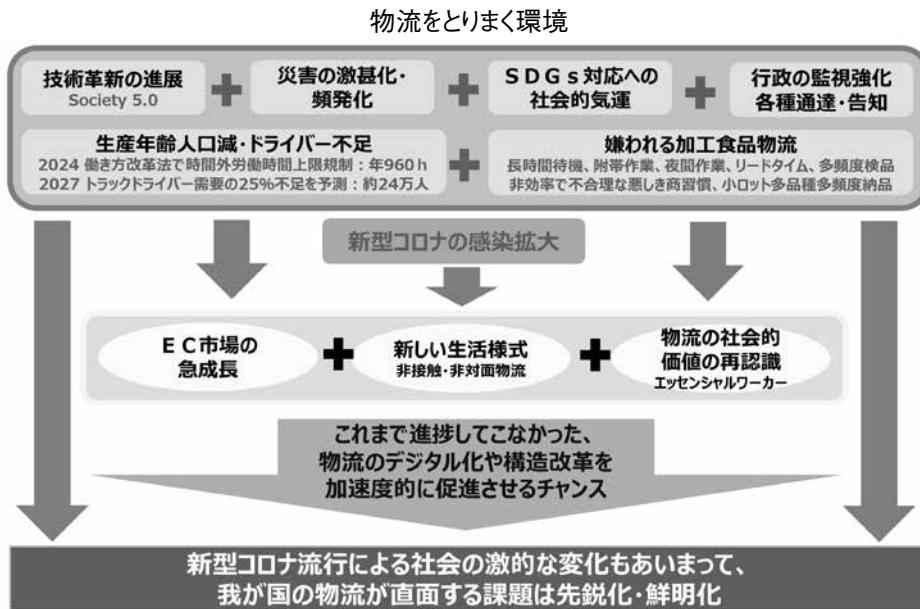
同研究会で議論されている内容の一つが納品リードタイムの延長だ。「納品リードタイム延長小WG」を設置して、メーカーと卸間でリードタイムの延長について検討を進めている。味の素、カゴメ、キューピー、キッコーマン、ハウス、国分、三菱食品、伊藤忠食品、加藤産業、日本アクセスなどが参画している。

経産省が関与する製配販連携協議会に設置されている「ロジスティクス最適化加工食品小WG」とも密接に連携している。製配販連携協議会には「スマート物流推進検討会」も配置されており、データプラットフォームの構築に向けた議論が製配販三層で行われている。

このような大がかりな連携の背景に「総合物流施策大綱」がある。前回の大綱によって物流課題が表面化し、あらゆる面での共同化が進み、スタートアップ企業による技術革新を促し、物流危機そのものの認知度が世間において格段に上がった。それと歩調を合わせながらF-L I N Eプロジェクトの活動は発展してきた。一方で、世の中の改善活動や改革活動が個々の場面で進んできたことも否めない。予約受付システムも、伝票のペーパーレス化もまさに、いわゆる「部分最適」で導入され、業務フロー全体の効率化には至っていない。上述した「プラットフォーム」を構築するのであれば、この部分最適のままでは進まない。様々なテーマにおいて「標準化」し、ルールを決めなければならない。その「標準化」を重要なテーマとしてあらためて位置づけたのが、今回の総合物流施策大綱である。

最近よく言われている「物流DX」という言葉が、目指すべき姿であることは疑いようのないことではあるが、「物流DX」と何百回唱えても、また、部分最適のデジタル化をあらゆるところに導入しても、「物流DX」は実現しない。その前に、サプライチェーン全体の業務フローの標準化、コードの標準化、理不尽な商慣習改革等を下準備として実施しておかなければならない。これは現実としては「総論賛成、各論反対」そのものであり、

これを打破し「各論賛成」にするための道しるべをまとめたのが今回の総合物流施策大綱であるといえる。課題の全体俯瞰や方向性を指し示すだけにとどまらず、その実行に向けたKPIや推進体制まで踏み込んで論議し、明記したことは非常に意義が大きい。今回の総合物流施策大綱を軸に、世の中の様々な物流改革が進むことを期待したいし、私たちの改革もさらに加速させていきたい。



持続可能な加工食品物流プラットフォームの構築<これまでの活動>

