



**令和元年度日本と海外における食料品の流通・
加工実態の比較調査委託事業報告書**

**令和2年3月
公益財団法人流通経済研究所**

はじめに：委託事業の概要

- 1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査結果
- 2 日本と海外の食料品流通・加工分野における効率化事例調査
- 3 日本における食料品の流通・加工実態に対する消費者の意識調査
- 4 国内流通の商習慣の見直し、流通の効率化等への手法案のとりまとめ

はじめに：委託事業の概要

■ 事業の目的

労働生産性の低下や環境問題（夜間電力消費や食品ロス等）を生じさせている国内流通の商習慣の見直し、流通の効率化施策・取組の方向性をとりまとめる。

■ 事業内容

1. 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査
2. 日本と海外の食料品流通・加工分野における効率化事例調査
3. 日本における食料品の流通・加工実態に対する消費者の意識調査
4. 国内流通の商習慣の見直し、流通の効率化等への手法案のとりまとめ

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(1) 調査概要

■ 調査の目的

- 日本との海外における食料品の流通・加工実態の相違点や類似点の比較検討を交え、労働生産性の低下や環境問題を生じさせ、かつ個々の事業者では解決することが難しい商慣行等を整理する。

■ 調査方法

• 国内調査

－ 調査の方法

- 労働生産性低下や環境問題を生じさせている商慣行の仮説をもとに調査項目を設定し、事業者ヒアリング等により調査を実施した。
- 同時に、仮説以外のテーマがあれば、情報を収集した。

－ 調査対象

- (別頁)

• 海外調査

－ 調査の方法

- 国内調査結果と比較できるように調査項目を設定し、事業者ヒアリング等により調査を実施した。

－ 調査対象

- (別頁)

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(1) 調査概要

■ 海外調査の対象地域について

- 各地域の流通の状況を考慮し、以下の理由からアメリカを海外調査の対象地域に設定した。

地域	現地の流通の状況と我が国との比較等	本調査の対象地域としての適格性
アメリカ	<ul style="list-style-type: none">• 世界一のGDPを誇る経済力、多様なライフスタイルを包摂する消費市場を背景に、流通分野での革新が続いており、同国の流通を理解することは、流通の将来を考える上で大きな手がかりになるとされる。• 実際、過去から現在に至るまで、我が国の企業がベンチマーク場合、アメリカを対象とする場合が最も多い。• このような理由から、文献調査等においても入手できる情報が最も多い。	○
ヨーロッパ	<ul style="list-style-type: none">• 小売業の寡占化・上位集中化が進み、流通取引において極めて強いバイイングパワーが行使されやすい状況にあるとされる。• 我が国では、ヨーロッパほどの甚だしい上位集中化が進んでいるとはいえ、我が国の商慣行やサービス提供と比較し示唆を得るという点では、アメリカに劣ると考えられる。	△
中国	<ul style="list-style-type: none">• 中国の流通はとくに技術・対消費者サービスの面で著しく発展しており注目に値する。• 一方、商取引については政府の介入が多く、商慣行も不透明であり、調査対象として適格性が高いと評価しづらい	▲
その他アジア	<ul style="list-style-type: none">• 流通業の発展状況は、我が国とは格差が大きく、概ね未成熟であり、調査対象として適格性が高いとは言えない。	×

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(2) 労働生産性低下や環境問題を生じさせている商慣行の仮説

- 国内サプライチェーンにおいて労働生産性低下や食品ロス発生の要因となっている商慣行の仮説として以下の5点を想定し、調査項目とした。同時に、仮説以外のテーマがあれば、情報を収集した。

問題となりうる商慣行の仮説	商慣行仮説の具体的内容	労働生産性低下への影響	食品ロスの増加への影響
欠品の防止	わが国では、消費者ニーズに応えるため、店頭を起点として、サプライチェーン各段階で商品を品切れなく供給する配送・在庫管理が行われている。消費者ニーズに応える努力として評価されるものである一方、欠品を極小化するための過度な在庫管理は、労働生産性低下要因となる。また、安全在庫が過剰になるため、食品ロスの増大を招きやすい。	◎	◎
短リードタイム (注文翌日・当日納品)	わが国の食品流通では、注文翌日・当日納品が行われている場合が多い。そのため、メーカーは需要予測を行った上で、欠品を防ぐために予測を上回る数量を見込生産している場合が多く、売れ残り、食品ロスの発生につながりやすいとの指摘がある。またリードタイムが短いため、納品トラック便数を最適化しづらく、積載効率の低下や配送コスト増につながりやすい。	◎	◎
多頻度小口配送	わが国では、川下側の在庫と欠品の双方を抑えるため、多頻度小口配送が定着している。多頻度小口配送は、出荷側の配送費負担増、物流倉庫等でのトラック荷待ち時間増加、および交通渋滞等につながり、労働生産性の低下要因となる上、環境面での負荷も多い。荷受側(小売業等)でも、商品毎の売れ行きに見合っていない多頻度・少量発注が品出し業務を増大させ、接客や発注検討に時間を割けず、顧客サービス低下や欠品増加につながる場合がある。	◎	○
外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否	わが国の食品流通において、段ボール(外箱)の小さな凹みや印刷が擦れただけでも受取拒否や返品が行われ、食品ロスの発生につながっているとの指摘がある。	◎	○
商品代と物流費一括りの価格形成	国内の食料品の取引では、一般に商品代と物流費は一括りで商談・価格決定されており、物流に係るコストの透明性が低い。そのため物流面の取引条件に着目し、これを見直しトータルコストを下げる取組が進みづらい。	◎	—

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(3) 調査対象企業数

■ 国内

- 食品メーカー 10社
- 食品卸売業 5社
- 食品小売業 3社
- 物流サービス業 3社

■ 海外（米国）

- 日本資本の食品製造業 2社
- 海外資本の食品製造業 1社
- 食品小売業 4社
- ディストリビューター・物流業 1社

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(4) 国内調査結果 – ①欠品の防止

- 欠品の防止については、主にメーカー・卸売業より、欠品を防止するため在庫量が多くなり、処分販売や廃棄につながりやすいという問題が発生しているとの意見が複数あげられた。

- メーカー
 - C社：季節商品・期間限定商品について、欠品を回避するために在庫を確保した結果、出荷期限超過により過剰在庫となり、処分販売・廃棄などが発生することがある。
 - E社：欠品を回避するために、数%の余剰生産をするので、在庫過剰となり食品ロスが発生しやすくなる。
 - F社：欠品はできないものというのが慣習となっており、欠品ペナルティが課される。大手小売業ほど欠品ペナルティの要請が厳しい。欠品ペナルティの種類は売価補償、卸値補償、条件要求（リベート増、原価減等の要求）等である。
 - J社：TVやSNSで話題になって売上が跳ね上がる商品は、欠品しないよう増産をかけるが、流行がすぐ終わる場合も多く、そうすると大量の在庫を抱えてしまう。
 - A社：業務用商品のように、多品目小ロットで欠品を防止させないようにすると、在庫過多になりやすい。
 - B社：商品改廃後1か月以上超えても旧パッケージの在庫確保を要請される場合があり、発注が少なければ転用できずメーカーで廃棄することがある。

- 卸売業
 - M社：欠品に対してのペナルティがあるため、適正在庫以上に在庫を保持する必要があり、在庫数の増加による食品ロスの増加、倉庫内作業生産性の低下が生じている。
 - N社：最終欠品率が取引継続の判断材料とされる場合もある。

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(4) 国内調査結果 – ②短リードタイム納品

- 短リードタイム納品については、主にメーカー・卸売業より、見込での生産やトラック手配が多くなり、廃棄や配送効率の低下につながりやすいという意見が複数あげられた。
- メーカー
 - B社：車両の確保が難しくなっており、翌日納品に対応するため、見込みで車両を予約することも増え、積載効率が低下している。
 - C社：翌日納品の商慣行が、運送業者の配車・荷役業務の業務効率に悪影響を及ぼすことがある。
 - C社：納品前日、配車・出荷当日にならないと必要台数や工数が決まらないため、物量が多い時には対応しきれないリスクもある。
 - E社：リードタイムが緩和されれば、見込生産から受注生産への切替により欠品・廃棄の防止、配送時の積載効率の向上が図れる。
 - J社：できるだけリードタイムを長くしてほしい。物流要員の最適配置、原料調達の最適化が可能になる。
- 卸売業
 - M社：受注から納品までのリードタイムが短いため、納品便の調整等が難しく、積載率の低下や便数の増加による配送費の増加、在庫増により、生産性の低下及び食品ロスの増加につながっている。
 - N社：納品が遅れるとペナルティを課せられる場合もある。
- 物流業
 - S社：全国一律翌日納品が基本だが、翌日納品は、夜間の仕分け作業が前提となっている。コンプライアンス対応が強化される中、リードタイム延長が必須になってきている。

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(4) 国内調査結果 – ③多頻度小口配送

- 多頻度小口配送については、主にメーカー・卸売業より、配送費負担増、物流倉庫等でのトラック荷待ち時間増加につながりやすいという意見が複数あげられた。
- メーカー
 - B社：小売業や卸売業の在庫削減の影響で多頻度小口配送の増加に繋がっている。
 - G社：取引制度として、最低ロットを設けているが、守られていない。
- 卸売業
 - M社：店舗のバックヤードの規模や人手の不足等の問題から、店舗在庫を極力少なくしたいために、小売から多頻度小口配送が要求される。
 - M社：消費者ニーズの多様化によって、小売業の商品のアイテム数が増加・多様化しており、卸売業の取扱・管理アイテム数が増える一方、1アイテムあたりの取扱量は低下傾向にある。
 - M社：多頻度小口化により、トラックの積載率の低下及び台数の増加による物流コストの増加、並びに仕分け作業の増加及びアイテム数の増加による作業生産性の低下が生じている。
 - O社：荷役作業人員の確保が難しくなるなかで、要請に対応するのが難しくなっている。
 - O社：バックヤードが少ない小型店舗が増えることで、少量納品のニーズは更に拡大するのではないかと危惧している。
- 小売業
 - P社：サプライチェーン全体で捉えたときに、小売に小ロット納品させることがベストなのか、問題意識を持っている。卸売業・メーカーでコストアップ要因となる。

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(4) 国内調査結果 – ⑤外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否

- 外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否については、主にメーカー・卸売業より、ギフト商品やケース販売するカテゴリー（飲料・ビール類など）で見られ、廃棄の増加等につながりやすいという意見が複数あげられた。

- メーカー
 - A社：業界標準的な判断基準がないため、各社の荷受担当者の判断に委ねられている。
 - C社：外装の状態で、店舗で消費者に販売される清涼飲料等で返品・受領拒否が行われるケースが多い。
 - F社：外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否は発生しており、持ち帰った商品は廃棄となる。
 - G社：とくに輸入品等で頻発している。コンテナ輸送中にカートンに傷がつきやすく、一方、小売業物流センター等の受取基準が厳しい。

- 卸売業
 - M：社外装に小さな凹みのある商品は消費者が購入しないため、小売の受け取り拒否や返品が発生している。
 - M社：バラとして店頭で並ぶ商品であっても外箱が汚れているとの理由だけで返品が求められるケースがある。
 - O社：ギフト商品やケース販売するカテゴリー（飲料・ビール類など）は外装も重要となるため、外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否は生じている。

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(4) 国内調査結果 – ⑥商品代と物流費一括りの価格形成

- 商品代と物流費一括りの価格形成については、主にメーカー・小売業・物流業より、物流コストが見えにくく、物流効率化が進みにくいという意見が複数あげられた。
- メーカー
 - E社：遠隔地は、物流費用が高いため、その分価格を上げるべきだと考えている。ただ、物流費込みで価格を決めているため、難しい。
 - G社：全国一律価格もそろそろ見直すべき。物流コストが「見える化」されるだけでも意義はある。問題の重要性が認識され、改善の取り組みを広げやすくなる。
- 小売業
 - Q社：日本では、商品代と物流費が一体となって、取引価格が決定されるため、物流コストが見えにくく、物流の諸問題に対する危機意識の共有や、物流費削減に向けた効率化の取組インセンティブが働きにくい。
- 物流業
 - S社：日本の製品販売価格は、製品価格＋物流費となっていて、物流特性（出荷頻度、ロット、過疎地への納品など）や配送条件が変わった場合でも物流費へ反映し難く、その負担を物流事業者が追うことが多い。欧米と比較して、物流を効率化しようとする考えが生まれ難い商取引環境にあり、物流の効率化の考えが定着しない。

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(4) 国内調査結果 – ⑦その他 1) 災害時の問題

- その他の問題としては、納品時の問題（付帯作業、待機時間）や災害時についての意見が複数あげられた。

1) 災害時の問題

■ メーカー

- E社：メーカーが被災し生産できない際に、小売業は欠品したとみなし、相応の要求をしてきたケースがあった。
- E社：災害時に、工場にP B商品の在庫があっても、業務委託契約の関係で、行政依頼に応じることができない。P Bは廃棄し、N Bを生産し、行政依頼に応じている状況である。災害時にはP Bを出荷できるよう業務委託契約を見直したく、行政の後押しもいただきたい。
- F社：物流の危機的状況から風向きが変わりつつあるが、災害時の欠品に関して、つい最近まで、飛行機を使用してでも持ってくるようにと要請されることがあった。

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(4) 国内調査結果 – ⑦その他 2) 納品時の問題 (付帯作業、待機時間)

- その他の問題としては、納品時の問題 (付帯作業、待機時間) や災害時についての意見が複数あげられた。

2) 納品時の問題 (付帯作業、待機時間)

■ メーカー

- A社：ドライバーの長時間待機の抜本的な対策が必要である。
- C社：納品時の付帯作業と待ち時間は問題であると認識している。
- E社：納品時間がかかる。あるスーパーは、納品時に全数確認をしている。納品量は1回に200～400種程度あり、相当の時間を要している。
- H社：店舗別に仕分け、納品を要求され、店別シールを貼る作業が関東では行われている。

■ 小売業

- P社：大店立地法と開店時間の問題等から、店舗の荷受時間が朝に集中し、待機時間が長くなり、配送効率は低くなりやすい。
- R社：小売業は毎日発注し、物流センターに毎日翌日納品されているが、そのためにサプライチェーンで、積載率低下、配送トラック増加による待機時間増加などが生じている。

■ 物流業

- S社：加工食品メーカーの製品受け渡しルールは「軒下渡し」となっているが、実態は付帯作業を伴う納品が多く、運賃から付帯作業のコストを捻出している。
- S社：日本の配送は、待たせることへのコスト意識が薄く、トラック1台当たりの納品件数も少なく、配送効率を阻害している。
- R社：待機時間削減のためのバス予約システムも、現状は単に時間を決めているだけで、荷量が考慮されておらず、遅れる場合があり、課題がある。

(5) 海外調査結果 – ①欠品の防止

- 欠品の防止については、米国の流通でも行われており、欠品ペナルティを課す小売業も増えている。ただし、サービス率（フィルレート）の目標水準は100%ではなく、ペナルティの料率も低い。

- メーカー
 - A社：大手小売業が近年、欠品・遅配に対するペナルティを課す制度を導入している。欠品ペナルティの料率は商品価格の数%。他の小売業も追随する動きがある。
 - C社：大手小売業のフィルレート目標は98%。フィルレート98.5%を達成すると表彰される。

- 小売業
 - D社：フィルレート目標は98%だが、ペナルティは課していない。
 - E社：フィルレート目標は商品カテゴリごとに異なる。
 - G社：フィルレート目標は100%を目指しているが、現実的には98%でOK。

- 卸売業
 - H社：フィルレート目標は99.5%。ただし、ペナルティは98%以下の場合に発生。ペナルティの料率は商品代金の10%。

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(5) 海外調査結果 – ②短リードタイム納品

- 短リードタイム納品については、米国は国土が広いこともあり行われておらず、短い場合でも5営業日程度となっている。
- メーカー
 - ・ A社：納品までのリードタイムを5営業日とする政策を維持。
 - ・ C社：公表しているリードタイムは7営業日、短い販売先でも5営業日。
- 小売業
 - ・ G社：大抵の商品カテゴリーのリードタイムは10営業日。
- 卸売業
 - ・ H社：商品によるが10-15営業日が普通。

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(5) 海外調査結果 – ③多頻度小口配送

- 多頻度小口配送についても、米国では一般的ではなく、大手メーカーの小売業の物流センターへの配送頻度は、週1回程度となっている。
- メーカー
 - B社：同じ配達先に週に複数回配送することは希である。
 - C社：大手小売業の物流センターに週1回の頻度で配送。
- 小売業
 - D社：もっと頻度を上げてくれたらと思うこともあるが、コスト上昇と効率を下げることになるだろう。
 - E社：メーカーの店舗直納品を除いては、週に1回以上の店舗納品はほぼない。
 - F社：小ロットや中ロットの積載トラックは配送費がかかってくるので避けたい。

1 日本と海外における食料品の流通・加工実態調査

(5) 海外調査結果 – ⑤外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否

- 外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否は、米国ではさほど大きな問題になっていない。

- メーカー
 - ・ A社：配送に伴うキズによる返品はあまり発生しない。
 - ・ B社：日本と比較して凹みや印刷擦れへの返品は寛容であるが、一定程度を越えた商品については返品が求められる。
 - ・ C社：流通センターへの商品納品時、受け入れドックでの商品返品は稀である。

- 小売業
 - ・ E社：売れないと判断した商品は返品するが、そうでなければ受け取る。返品のプロセスに時間がかかるので、できれば返品は避けたい。ケースが汚れている程度で返品することは全くない。
 - ・ F社：確実に目に見える商品自体のダメージがあれば返品するが、販売可能と判断すれば受け入れる。
 - ・ G社：破損が見受けられるケースであっても、中身に遜色内容であればそのまま使う。

2 日本と海外の食料品流通・加工分野における効率化事例調査

(1) 調査概要

■ 調査の目的

- 商慣行等を解決した事例等を含め、国内流通の商習慣の見直し、流通の効率化等の参考となる情報を整理する。

■ 調査方法

• 国内調査

– 調査の方法

- 労働生産性低下や環境問題を生じさせている商慣行の仮説（別頁）をもとに調査項目を設定し、事業者ヒアリング等により調査を実施した。
- 同時に、仮説以外のテーマがあれば、情報を収集した。

– 調査対象

- （別頁）

• 海外調査

– 調査の方法

- 国内調査結果と比較できるように調査項目を設定し、事業者ヒアリング等により調査を実施した。

– 調査対象

- （別頁）

2 日本と海外の食料品流通・加工分野における効率化事例調査

(2) 労働生産性低下や環境問題を生じさせている商慣行の仮説

- 国内サプライチェーンにおいて労働生産性低下や食品ロス発生の要因となっている商慣行の仮説として以下の5点を想定し、調査項目とした。同時に、仮説以外のテーマがあれば、情報を収集した。

問題となりうる商慣行の仮説	商慣行仮説の具体的内容	労働生産性低下への影響	食品ロスの増加への影響
欠品の防止	わが国では、消費者ニーズに応えるため、店頭を起点として、サプライチェーン各段階で商品を品切れなく供給する配送・在庫管理が行われている。消費者ニーズに応える努力として評価されるものである一方、欠品を極小化するための過度な在庫管理は、労働生産性低下要因となる。また、安全在庫が過剰になるため、食品ロスの増大を招きやすい。	◎	◎
短リードタイム (注文翌日・当日納品)	わが国の食品流通では、注文翌日・当日納品が行われている場合が多い。そのため、メーカーは需要予測を行った上で、欠品を防ぐために予測を上回る数量を見込生産している場合が多く、売れ残り、食品ロスの発生につながりやすいとの指摘がある。またリードタイムが短いため、納品トラック便数を最適化しづらく、積載効率の低下や配送コスト増につながりやすい。	◎	◎
多頻度小口配送	わが国では、川下側の在庫と欠品の双方を抑えるため、多頻度小口配送が定着している。多頻度小口配送は、出荷側の配送費負担増、物流倉庫等でのトラック荷待ち時間増加、および交通渋滞等につながり、労働生産性の低下要因となる上、環境面での負荷も多い。荷受側(小売業等)でも、商品毎の売れ行きに見合っていない多頻度・少量発注が品出し業務を増大させ、接客や発注検討に時間を割かず、顧客サービス低下や欠品増加につながる場合がある。	◎	○
外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否	わが国の食品流通において、段ボール(外箱)の小さな凹みや印刷が擦れただけでも受取拒否や返品が行われ、食品ロスの発生につながっているとの指摘がある。	◎	○
商品代と物流費一括りの価格形成	国内の食料品の取引では、一般に商品代と物流費は一括りで商談・価格決定されており、物流に係るコストの透明性が低い。そのため物流面の取引条件に着目し、これを見直しトータルコストを下げる取組が進みづらい。	◎	—

(3) 調査対象企業数

■ 国内

- 食品メーカー 10社
- 食品卸売業 5社
- 食品小売業 3社
- 物流サービス業 3社

■ 海外（米国）

- 日本資本の食品製造業 2社
- 海外資本の食品製造業 1社
- 小売業 4社
- ディストリビュータ・物流業 1社

(4) 国内調査結果 – ①欠品の防止

- 欠品の防止に関しては、メーカーと小売業・卸売業間のコミュニケーション頻度向上を重視した取り組みが行われている。
- メーカー
 - A社：欠品防止に向けて、量販店とは1ヶ月に1回程度、卸売業とはより頻繁に物量の調整を行っている。

(4) 国内調査結果 – ②短リードタイム納品

- 短リードタイム納品については、リードタイムの延長により、荷受側（卸売業等）では在庫、および在庫管理業務の増加が見込まれるが、出荷側（メーカー等）が検品レス等の荷受側の検品作業等を軽減する仕組みを構築しメリットを提供することで、短リードタイムを回避する取り組みが行われている。

- 卸売業
 - ・ L社：メーカーが事前出荷案内（ASN）を送信し、卸売業が検品レスを進めることにより、リードタイム延長と納品時間の短縮に成功している。こうした取り組みを広げていくことが重要。

- 小売業
 - ・ R社：毎日発注、2日後納品のテストを開始する予定である。

- 物流業
 - ・ S社：納品リードタイム延長に向けて取り組み、隔日納品やノー検品の実証など、メーカー、卸間で成果を共有して、効率が上がることを確認した。

(4) 国内調査結果 – ③多頻度小口配送

- 多頻度小口配送については、出荷側と荷受側で、物流の危機的状況について問題意識を共有することにより、非効率を回避する取り組みが行われている。

- メーカー
 - C社：小ロット納品を改善するために取引先に最低発注ロットの遵守を要請した結果、遵守率は9割を超え、配送効率の向上が図られている。

- 卸売業
 - N社：物流の問題は、製配販の共通課題でもある為、発注単位の改善（小ロット発注の是正）等、改善要望を挙げ、受け入れられることもある。

2 日本と海外の食料品流通・加工分野における効率化事例調査

(4) 国内調査結果 – ⑤外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否

- 返品・受領拒否については、取引先においてコンプライアンス意識が高まることで、問題が解消されている。
- メーカー
 - F社：小売業社内でのコンプライアンス強化や、物流問題への世間の関心の高まりを受けてか、返品は少なくなってきている。

2 日本と海外の食料品流通・加工分野における効率化事例調査

(4) 国内調査結果 – ⑥商品代と物流費一括りの価格形成

- 商品代と物流費一括りの価格形成については、物流費上昇という状況をふまえ、商品代と物流費を切り分け、出荷側と荷受側で、物流をどちらが担うことがより効率的かを話し合っ決めてる取り組みが行われている。
- メーカー
 - F社：物流費上昇のため、大口取引において、納品先が配送便を用意し、商品代のみで価格を決め、物流費と分離するケースも増えつつある。

(5) 海外調査結果 – ①欠品の防止

- 欠品の防止に関しては、フィルレート目標やペナルティを単に機械的に運用するのではなく、メーカー・小売業の相互のコミュニケーションを重視した取り組みが行われている。

- メーカー
 - C社：ハイロー戦略を取っている小売業が特売やプロモーションを実施しているときに、サービスレベルが酷く落ちてしまう場合は事前に対話をしている。つまり、思ったよりも売れ行きが良くて95%を下回ってしまうこともあるが、常にコミュニケーションを取っているのでペナルティなどの話にはならない。

(5) 海外調査結果 – ②短リードタイム納品

- 短リードタイム納品については、要望がある場合にはコストにどのように影響するのかを十分に説明をすることで、非効率を回避する取り組みが行われている。

- メーカー
 - A社：当社のリードタイムについては、当社の納品までの費用と仕組み等の構成要素からリードタイム基準が設定されている詳細を顧客に説明している。当社の位置づけと政策の中で、この政策に合致しない例外を持たないことを説明している。

(5) 海外調査結果 – ③多頻度小口配送

- 多頻度小口配送についても、非効率を避けるためのコミュニケーションを図る都取り組みが行われている。

- メーカー
 - A社：顧客が非効率な発注形態を実施していた場合には、当社営業部及びサプライチェーン部が会議を持つようにしている。この会議では、かれらがどのような形態で発注し、なぜ、それが非効率なのか、それによって発生する追加コスト等について詳細を説明している。

(5) 海外調査結果 – ④外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否

- 外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否については、厳しい基準を要請する小売業に対して、複数メーカーが連携する対応も行われている。

- メーカー
 - B社：大手小売業が数年前に返品ガイドラインを非常に厳しくし、ケースにほんの少しのダメージが見受けられただけで返品判断をする事例があった。
 - これに対しては複数メーカーがこの取り組みに反対し、店舗での欠品率も高くなるなどの問題も発生したことから、返品ガイドラインを従来のレベルに戻した。これにより、商品が「安全」であれば小売店はその商品を陳列し販売することとなっている。

(5) 海外調査結果 – ⑤ 効率化を進めるために重要なこと

- 日本のサプライチェーンの効率化を進めるために、どのようなことが重要かを質問したところ、メーカー・流通業がオープンかつ十分なコミュニケーションをとることが重要との意見が多くあった。
- メーカー
 - A社：米国においては、オープンなコミュニケーションを顧客（小売業）及パートナー事業者とすることが極めて重要である。かれらの要請に対し、なぜ可能か、あるいは不可能か、それらについて、透明性を確保する必要がある。
 - 米国では、「顧客は常に正当である」という考え方は、近年、変わりつつある。顧客の目的を達成するために支援を提供するが、それは相互利益にかなう方法であるべきとなってきている。支援にかかるコストとその影響を提示することは、可能な選択肢を検討する上で重要になっている。
 - 運送業者とのコミュニケーションを頻繁にとるようにして、かれらのコストに影響を及ぼしている要素及び課題について詳細な内容について共有することが重要である。運送を委託する側として、運送業者の支援になるような改善策と最終的に費用を削減できるようなことが見つけられるかもしれない。

(5) 海外調査結果 – ⑤ 効率化を進めるために重要なこと

■ 小売業

- **D社**：小売業者が販売計画を作成する時にサプライヤーも巻き込むことが大切。ペナルティーの前に、配送やフィルレートのトップ企業に賞を出すなど、プラスの方で物事を考えるべき。お互いに公平になるように常に考えること。もちろん自分たちのニーズに到達できないサプライヤーは切っていくことになるが、サプライヤーにはペナルティーではなく目標を与えることで、パートナーとなって協働できるようになる。目の前にニンジンをつら下げるのか、鞭を打つのか、どちらが最終的に長期パートナーを得ることが出来るであろうかを考えるべき。
- **E社**：コミュニケーションをもっと良くすることと、現実的な目標を設定することで、状況がよくなるのではないだろうか。
- **F社**：取引先をもっとパートナーとして見ること。そうすることで陰と陽ではないがお互い助け合いながらウィンウィン関係を築けるのではないか。サプライヤーのニーズにも耳を傾けること。

■ 卸売業

- **G社**：厳しすぎる配送要求やペナルティはサプライヤーを敵に回す結果になるのではないだろうか。卸売業は逆に頻繁に小ロットで納品をされても作業が増えるだけだと考える。

3 日本における食料品の流通・加工実態に対する消費者の意識調査

(1) 調査概要

■ 調査の目的

- 過剰な商慣行等の是正を促進すべく、商慣行等の発生要因、取組の負担、物流や食品ロス等の社会問題に対する影響についての消費者理解度等を把握するために消費者意識調査を実施した。

■ 調査項目

- 賞味期限の年月表示化についての認知、評価
- 流通での品切れを発生させない納品についての認知、評価、意見
- 流通での短リードタイム納品についての認知、評価、意見
- 小売店で購入目的商品が欠品していた場合の行動

■ 調査方法：インターネット調査

■ 調査対象者

- 調査対象数：有効回答数1,000件を得られるように調査対象を設定
- 地域構成：全国
- 年齢：20歳代～70歳代を対象とし、10歳区分毎に100件～200件を確保するように設定
- 性別：男性・女性

■ 抽出条件

- スーパーマーケット（総合スーパー／食品スーパー／生協の店舗）の利用頻度が月1回以上ある方
- 最近1年間に、加工食品、嗜好食品、生鮮・惣菜、チルド食品を購入した方

3 日本における食料品の流通・加工実態に対する消費者の意識調査

(2) 調査結果のポイント

■ 賞味期限の年月表示化について

- ・ 流通生産性向上に寄与する賞味期限の年月表示化の、消費者の認知度は高い（7割弱）。
- ・ 完全でないものの、年別表示化しても問題ないとの消費者理解が得られている（7割強）。

■ 日本の食品流通における高い納品精度について

- ・ 店頭での欠品を防ぐため、卸売業・メーカーが高い納品精度で商品納入を行っていることは、約半数の消費者にしか知られていない。
- ・ 高い納品精度を実現するため、売れ残りやその一部が廃棄されている問題について知っている消費者は4割弱と少ない。
- ・ また、納品精度と廃棄等とのトレードオフに関しては、廃棄を発生させないことに対して肯定的な意見が多い（約2/3）。

■ 日本の食品流通における受注当日・翌日納品について

- ・ 短納期納品が行われていることは約半数の消費者が理解している。
- ・ 一方、夜間に作業してまで短納期納品を行うことについては否定的な意見の方が多い。

■ 消費者の購買目的商品の店頭欠品時の行動

- ・ 購買目的商品が欠品していた場合、購入をやめたり、他店で購入する消費者も一定程度いるものの、多数（7割強～8割強）の消費者は、他のブランドを同じ店舗で購入する等している。

4 国内流通の商慣行の見直し、流通の効率化等への手法案のとりまとめ

- 1～3の調査結果をふまえ、国内流通の商慣行の見直し、流通の効率化等への手法案について、持続可能な事業者の流通行動の推進および持続可能な消費者行動の推進の視点でとりまとめた。
 - ・ 事業者の流通行動については、商慣行の項目別に整理した。
 - ・ いずれの項目も、前提条件が異なり、単純比較はできないものの、海外（米国）の商慣行等の状況と日本の状況を照らし合わせ、検討を深めた。
- (1) 持続可能な事業者の流通行動の推進
 - － 欠品の防止
 - － 短リードタイム納品
 - － 多頻度小口配送
 - － 外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否
 - － 商品代と物流費一括りの価格形成
 - － 災害時の問題
- (2) 持続可能な消費者行動の推進

4 国内流通の商慣行の見直し、流通の効率化等への手法案のとりまとめ

(1) 持続可能な事業者の流通行動の推進

① 欠品の防止について

項目	内容
国内の状況	欠品の防止については、主にメーカー・卸売業より、欠品を発生させないため在庫量が多くなり、処分販売や廃棄につながりやすいという問題が発生しているとの意見が複数あげられた。
海外（米国）の状況	欠品の防止は米国の流通でも行われており、欠品ペナルティを課す小売業も増えている。ただし、サービス率（フィルレート）の目標水準は100%ではなく、ペナルティの料率も低い。
商慣行の見直し、流通効率化等への手法案	<p>欠品を防止すること自体、消費者へのサービス水準を高めることにつながるが、欠品をゼロにしようとする、在庫増・コスト増を招くため、バランスのとれた合理的な対応が必要である。</p> <p>消費者も欠品時には代替品目を購入するが多い。また、納品精度を高めるよりも廃棄を発生させないことを重視すべきとの意見も多い。</p> <p>米国の例等を参考に、欠品防止の合理的な目標設定、ペナルティ料率のあり方を検討することが有効と考えられる。</p> <p>また、その議論の前提として、製・配・販事業者でのオープンなコミュニケーションを行うことが必要である。</p>

4 国内流通の商慣行の見直し、流通の効率化等への手法案のとりまとめ

(1) 持続可能な事業者の流通行動の推進

② 短リードタイム納品

項目	内容
国内の状況	短リードタイム納品については、主にメーカー・卸売業より、見込での生産やトラック手配が多くなり、廃棄や配送効率の低下につながりやすいという意見が複数あげられた。
海外（米国）の状況	短リードタイム納品は行われておらず、短い場合でも5営業日程度となっている。要望がある場合にはコストにどのように影響するのかを十分に説明し、非効率を回避する取り組みが行われている。
商慣行の見直し、流通効率化等への手法案	<p>メーカーから卸売業への納品リードタイムについて、現在、飲料等を中心に、翌日納品から翌々日納品への見直しが進みつつある。</p> <p>一方、卸売業はリードタイム延長は在庫増・コスト増につながる場合もあることから、他の効率化とセットで推進することが必要となっている。このため、メーカーの事前出荷案内（ASN）送信に基づく検品レス等の取り組みが始まっている。</p> <p>消費者においても、夜間に作業してまで短納期納品を行うことについては否定的な意見が多い。</p> <p>今後はメーカー・卸売業のみならず、小売業も交えて、物流事業者の負担軽減のために、発注・納品時間の調整方法について検討すべきである。</p>

4 国内流通の商慣行の見直し、流通の効率化等への手法案のとりまとめ

(1) 持続可能な事業者の流通行動の推進

③ 多頻度小口配送

項目	内容
国内の状況	多頻度小口配送については、主にメーカー・卸売業より、配送費負担増、物流倉庫等でのトラック荷待ち時間増加につながりやすいという意見が複数あげられた。
海外（米国）の状況	多頻度小口配送は、米国では一般的ではなく、大手メーカーの小売業の物流センターへの配送頻度は、週1回程度となっている。
商慣行の見直し、流通効率化等への手法案	<p>多頻度小口配送は、消費者ニーズが多様化して、商品改廃や品揃え品目数が増えていることが背景にあるが、物流分野の人手不足・コスト上昇を踏まえて、製・配・販事業者での見直しが必要となっている。</p> <p>特に過度な小ロット発注を改善することが重要であり、小売業－卸売業間の発注単位の引き上げ、卸売業－メーカー間の最低発注ロットの遵守を行っていく必要がある。</p>

4 国内流通の商慣行の見直し、流通の効率化等への手法案のとりまとめ

(1) 持続可能な事業者の流通行動の推進

④ 外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否

項目	内容
国内の状況	外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否については、主にメーカー・卸売業より、ギフト商品やケース販売するカテゴリー（飲料・ビール類など）で見られ、廃棄の増加等につながりやすいという意見が複数あげられた。
海外（米国）の状況	外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否は、米国ではさほど大きな問題になっていない。一部の小売業が厳しい基準を要請した際、複数メーカーが連携する対応も行われている。
商慣行の見直し、流通効率化等への手法案	<p>従来は品質重視の観点から、外箱の小さな凹み・擦れ等について受領拒否の要因となってきたが、食品ロス削減や物流業務の軽減の観点から、過度な基準の適用は見直すことが望ましい。</p> <p>国の飲料配送研究会において、貨物の毀損範囲について言及しているが、こうしたガイドラインを発着荷主・物流事業者で共有して、合理的な判断を行うことが必要である。</p>

4 国内流通の商慣行の見直し、流通の効率化等への手法案のとりまとめ

(1) 持続可能な事業者の流通行動の推進

⑤ 商品代と物流費一括りの価格形成

項目	内容
国内の状況	商品代と物流費一括りの価格形成については、主にメーカー・小売業・物流業より、物流コストが見えにくく、物流効率化が進みにくいという意見が複数あげられた。
海外（米国）の状況	米国では、物流コストを反映したロット別の価格体系が導入されており、引き取り物流時の価格も明確に設定されている。
商慣行の見直し、流通効率化等への手法案	<p>メーカー・卸売業・小売業ともに物流費込みの価格体系が定着している。物流費を「見える化」することで、物流に伴う諸問題の重要性についての共通理解や、改善に向けたインセンティブが高まりやすくなる。</p> <p>また、一部企業では、納品先が配送便を用意し、商品代のみで価格を決める方法も行われはじめている。</p> <p>このため、商品代と物流費を切り分ける方式や、物流費込みの商品価格とする場合でも物流費の透明性を高める方法を検討することが必要である。</p> <p>また、運賃、待機時間コスト、および附帯作業コストなどへの意識を高めることにより、配送効率の向上やトラックドライバー不足の改善を図るべく、物流費はできる限り厳密に切り分け、透明化していくことが重要である。</p>

4 国内流通の商慣行の見直し、流通の効率化等への手法案のとりまとめ

(1) 持続可能な事業者の流通行動の推進

⑥ 災害時の問題

項目	内容
国内の状況	災害時の商品供給ルールが通常時と区分されておらず、欠品や支援物資供給の対応において問題・課題が生じている。
商慣行の見直し、流通効率化等への手法案	通常時と災害時を切り分けて、災害時の取引・商品供給等のあり方について、取り決めることや、通常時と災害時をどのような基準で切り分けるべきかといった検討を深めていくことが必要である。 例えば、災害時には、P Bであっても、メーカーに商品があれば出荷できるような指針の策定等に向けた検討を行うことや、通常時の欠品ルールを適用しないなどを検討すべきである。

(2) 持続可能な消費者行動の推進

- 我が国の食品流通事業者は、常に十分かつ多様な食品が店頭に置かれていることを望む消費者ニーズに配慮して、商品を品切れなく、かつきめ細かな商品配送（短リードタイム、多頻度小口配送等）を行っている。商品配送のサービスレベルは海外と比べても高い。
- しかし、食品流通事業者の欠品を発生させないための在庫保持、短リードタイムや多頻度での配送等は、食品廃棄・ロスの発生や、夜間作業の恒常化など、環境問題や労働生産性低下の一因となっている。
- 消費者は、食品流通において、品切れゼロ等の高いサービスレベルを実現しようとする、食品廃棄・ロス等の問題が発生することを理解するとともに、持続可能な食品流通の実現に向けて、欠品を許容する意識を持つなど、自らの消費行動を変化させていくことが望ましい。
- 単に流通サービスレベルを高くするだけでなく、食品ロス削減や労働生産性の向上を積極的に進める小売店舗を評価・選択を改めるべきであろう。