

「製・配・販連携協議会」の動向と、今後の個別企業の製・配・販連携の方向性¹⁾

石川 友博

財団法人流通経済研究所研究員

1. はじめに

現在、多くの国内消費財流通業では、需要縮小に耐え得る効率的な体制の構築が目指されている。たとえ売上が減少しても、その中で利益を増やしていけるようなローコスト体制を構築することが重要である。

こうした効率性の改善に向けた業界としての具体的な取組みが、「製・配・販連携協議会」の活動である。協議会は、消費財小売サプライチェーンの革新に向けて、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図ることを目標としている。2010年5月から「製・配・販連携協議会準備会合」として15社が参加し、2011年5月19日に43社で正式発足した。実質的には1年強に渡り、「返品削減」、「配送の効率化」、及び「情報共有・情報伝達のあり方の検討」という3つをテーマに議論を重ねている。なお、経済産業省もこの活動をバックアップしている。

本稿では、この製・配・販連携協議会の動向を整理し、その上で、そうした動向に関連させながら、個別企業が考えるべき製・配・販連携に関する施策について、筆者の見解を述べてみたい。なお、以下では、製・配・販

連携協議会の活動に関しては、正式発足前の準備段階を「2010年度」、2011年5月の正式発足後を「2011年度」と表記して、述べていく。

2. 製・配・販連携協議会による取組の現状と方向

製・配・販連携協議会が取組んでいるテーマは、上述のように、「返品削減」、「配送効率化」、及び「情報共有・情報伝達のあり方の検討」の3つである。以下、それぞれの動向を整理する。

(1) 返品削減に関するワーキンググループにおけるこれまでの検討と今後の方向

返品削減については、返品削減ワーキンググループ（以下、WG）が活動している。本WGではまず、返品の実態把握から作業に着手した。2010年度当時の参加卸5社^{2) 3)}の調査結果に基づいて推計したところ、加工食品では業界全体として、小売業－卸売業へ453億円、卸売業－メーカーへ1885億円の返品が発生していることがわかった。一方日用雑貨では、小売業－卸売業間で621億円、卸売業－メーカー間で838億円であり、日用雑貨の方で返品率が高いことが明らかとなった。WGは、続いて、返品を発生させている理由を調べた。参加卸5社のヒアリング調査の結

果として、加工食品の小売業－卸売業間では「汚破損による返品」が、卸売業－メーカー間では「滞留在庫による納品期限切れ」が、返品発生の主たる理由であった。日用雑貨では、小売業－卸売業間、卸売業－メーカー間のいずれの段階でも、「年2回の棚替及び季節品のシーズン終了」が主たる理由であった。加工食品と日用雑貨では、返品発生の理由が大きく異なるのである。こうして2010年度はまず返品の実態が把握された。

その上で、加工食品の返品で主たる理由とされた、納品期限の1/3ルールについて、その妥当性や改善の可能性について検討した。その結果、「1/3ルールには合理的な理由がなく、今後その改善の可能性を検討する」という合意が成った。

これらを元に、2010年度はWGの今後の論点を整理すると共に、各企業が実践すべき短期的なアクションプランを提案した。アクションプランは「公正取引の徹底」、「納品期限の設定方法の再検討」、「定番商品の商品入れ替えプロセスの見直し」の3つである。

2011年度は、2010年度に提案した内容に沿って、現在活動している。議論のテーマの第1は納品期限の問題である。「1/3ルールには合理的な理由がない」という合意を踏まえ、加工食品について、1/3ルールに代わる方策について結論を出すべく議論を進めている。加えて、2011年度にWG参加企業数が大きく増えたことを踏まえ、あらためて、返品金額とその発生理由別構成比等の調査を行い、業界における返品の実態に一段と迫ろうとしている。

又、WGでの議論を通じて、一般的な消費財流通の企業間取引において、返品に関する契約が明確に規定されていないことがわかった。そこで、返品に関する契約のポイントを整理し、契約ガイドラインの提案を目指している。ここでは、日用雑貨における棚替・季

節品の返品に関して、どのように契約で定めておくべきか等を意識して、議論を重ねている。

(2) 配送効率化に関するWGのこれまでの検討と今後の方向

配送の効率化については、配送最適化WGで検討を行っている。2010年度は、まず、製・配・販各層における配送効率化の取組状況を相互にプレゼンし、情報共有を図った。製・配・販相互の業務内容の理解の上で、非常に有益な情報交換となったようで、WGに参加した企業担当者から、貴重な機会であったとの指摘があった。そうした議論の中で、製・配・販各層の複数の企業が、配送頻度・配送ロットの見直しに取り組んでいることが明らかになった。又、取組を行った企業は効率化の成果を高く評価していた。一方で、業界全体で見れば、依然として過剰頻度・過少ロットが、配送効率化に向けた大きな論点であることが確認された。

そこで、WGは、配送に関する現状・問題を整理した上で、配送頻度・配送ロットの問題を特に取り上げ、各社の取組事例をもとに、「配送頻度・配送ロット見直しによる配送効率化の基準手順書」⁴⁾をまとめた。又、手順書の元となった各社の取組事例をベタープラクティス集として公表した。いずれも、協会内外の各社の配送効率化の取組拡大につながることを期待したものである。

加えて、WGでは論点整理を重ねて、今後の検討課題として、「リードタイム・納品時間の見直し」と、「情報共有・情報連携の推進」に関する検討を行うべきであると指摘した。2010年度はこれを最終的なアウトプットとした。

2011年度は、ベタープラクティス集の提示、配送効率化の実施手順書の提示、及び実態調査とパイロットプロジェクトの実施に取り組んでいる。検討範囲としては、2010年度の提

言を踏まえ、「時間」に関する問題に焦点を当て、特に納品待ち時間の改善に主たる焦点を定めた。ベタープラクティス集については、WG参加企業数が拡大したので、新たな取組が掘り起こされることが期待されている。実施手順書は、前年度同様、実務上の参考になるものを目指す。他方、製・配・販連携による配送効率化を促進するためには、効果の明示も重要である。そこで、実態調査やパイロットプロジェクトを通じて、プロセス改善のシミュレーションや効果の実証結果を示すことで、各社が施策の焦点を配送の全体最適化にシフトさせることを促そうとしている。

(3) 情報共有・情報伝達のあり方の検討に関するWGのこれまでの検討と今後の方向

情報共有と情報伝達の重要性については、返品削減、配送最適化WGからも必要性を提起されており、そのあり方の検討が行われている。

まず、2010年度はデータ通信のフォーマットの問題を取り上げた。具体的には、業界の企業間取引に関する情報伝達の効率化を図るため、データ通信のフォーマットである「流通BMS」への移行期をコミットする宣言文「流通BMS導入宣言書」をとりまとめ、宣言賛同企業を募った。その結果、48社の賛同を得た。そこで、2011年12月に、賛同企業各社の今後の具体的な取組方針をまとめた「流通BMS導入・拡大計画」を公表⁵⁾し、情報伝達の効率化に関する先鞭をつけた。

2011年度は、デジタル・インフラ検討WGを設置して、情報共有のインフラ整備を目指している。特に、最終需要のPOSデータ、あるいは在庫データの情報共有によってどのような効果が期待できるのか、又、情報共有基盤をどのように整備すべきかについて、提言を行う予定である。その中では、企業の枠を超えて、販

売、在庫等のデータ共有を進めることで、生産の効率化、在庫の適正化、及び返品削減がどの程度できるかについてシミュレーションも行う予定である。こうした検証結果を足掛かりにして、マクロ規模の需要情報を共有する意義を示し、大きな需要情報の共有の実現に向けて踏み出したいと考えている。

この情報共有の問題は、経済産業省も、災害時対応の観点から強い問題意識を持っている。こうした情報共有基盤は災害時の商品供給の円滑化に資する。そのため、商品の生産・在庫情報を集約し、必要物資を的確に被災地に届けるためのインフラ整備に向けた予算措置が今後とられる見通しである⁶⁾。そうしたことから、消費財流通全体の収益性改善につながる可能性を持った、「大きなマクロ情報のデジタル共有」に向けた動きが進む可能性がある。又、大いにそれが期待される。

3. 個別企業の製・配・販連携の方向性

さて、本稿を締めくくるにあたり、現在の経営環境、製・配・販連携協議会の活動を踏まえた場合に考えられる、個別企業の製・配・販連携の方向性について、提言したい。ここでは筆者なりの視点で、仮説的に7つの視点から方向性や課題を述べる。

第1は経営戦略のシフトである。WGの活動を通して、複数企業で、効率化に向けたサプライチェーンの見直しが行われ、一定の成果を出していることが明らかとなった。こうした先行的取組事例を参考にして、戦略目標の焦点をサプライチェーン全体効率の向上に合わせていくことが必要である。

第2はチャンネルの分析と再設計である。これからは、どの企業とどのような連携をしていくのかという意思決定が重要となる。それに先立って、まず自社の将来のサプライ

チェーンのあるべき姿を描いておく必要がある。流通構造は様々に変化している。地域により変化の度合いは斑模様でもある。地域別の粒度の高い予測を含め、中長期的な構造変化を展望して数字に落とし、そこから今後の最適化を考えることが重要である。

また、流通を効率化するために、機能の重複の解消や、全体効率を押し下げている要因を取り除いていくことが重要となる。小売業であれば、メーカー及び卸売業の機能を自社に取り込むことでコストダウンを図ること等が例として挙げられる。又、メーカー及び卸売業は、営業施策での連動性を強めて、重複している機能を解消し、相互の役割分担を明確にして、それぞれは得意とする分野を担うようにすべきである。

第3は業務コストの差異が価格に反映される取引方式の導入である。サプライチェーンのコスト削減に向けたインセンティブを高めるためには、コスト削減効果が合理的に配分される制度を整備していくことが必要である。具体的には、商品原価と流通サービスを切り離した価格体系を整備していくことが重要である。

第4はオペレーションの見直しに関する提案と活用の積極化である。メーカー・卸売業は提案を積極化し、小売業はそれを受けてこれまで以上に積極的に提案を活用すべきである。例えば、花王カスタマーマーケティング(株)では、発注頻度・発注量の見直しに着目した提案を行い、そこからより一層市場に合った売場作り、コスト削減、及び環境負荷削減の同時実現を目指す取組みが展開され、成果を挙げている。提案を受けたドラッグストアは積極的に提案を受け入れ、店舗オペレーションの変更に踏み込み、彼らも販売・在庫管理の効果効率において成果を挙げた。こうした活動が広がることが期待される。

その際、提案側に求めたいのは、売場を変える位の強い覚悟である。製・配・販連携によ

る効率化を効果的に進めるには、各層がお互いの業務を遡上に上げて、その組み合わせの変更によって効率化が図れないかを考えていくことが必要である。そのためには、売場の改革に踏み込んだ提案が必要であり、それゆえ、メーカー・卸売業は小売業の店内オペレーションのさらなる理解促進を図るべきである。

提案を受ける小売業側も、ベンダーにオペレーション改善につながる提案を積極的に求めていくことが重要である。その上で、自らも、例えばオペレーションの変更や、場合によっては施設の改良等を図り、提案を活かしていくことが必要である。

第5はメーカーに関することで、営業と製品開発の施策の同期化である。流通経済研究所の調査⁷⁾では、新製品の残存アイテム数比率⁸⁾は、スーパーで約4割、コンビニでは約2割であった。すなわち、スーパーでは6割、コンビニでは8割の新商品が当年中にカットされている。多くの商品が当年中にカットされるということはブランドが育ちにくい状況と捉えられる。そういう意味で製品開発の非効率が存在し、返品、及び廃棄につながる要因となっている。サプライチェーンにとっては大きなインパクトであると言えよう。

その改善のために、製品開発は、もっと売場の成果や店頭での購買実態を自ら把握し、製品展開のシナリオを主体的に立案して、それを営業と相談して進めていくことが重要である。一方、営業は、製品開発部門が総合的に立案した製品展開シナリオを十分理解し、それに合致した営業施策を展開する。そのように、製品開発と営業がもっと一体化することで、戦略的にブランドのロングセラー化を目指す方向へと、舵を強く切ってほしい。それにより、製品の返品・廃棄の削減など、サプライチェーンとしての効率化が期待できる。

第6は情報共有インフラの活用に向けた準備である。上述した経済産業省の政策等、マ

クロデータの共有に向けた機運が高まれば、今後、デジタルデータの共有化・大型化が進む可能性がある。よって、そうしたマクロレベルの流通データを活用するための準備を考慮しておくべきであろう。

例えば、国内の小売店頭における購買データについて、これを相当高いカバー率でタイムリーに入手できるようになれば、メーカーの生産計画や流通上の在庫計画の向上に生かすことができる。現在、国内の多くの消費財メーカーでは、店頭購買データをタイムリーに生産計画に反映させていない。日本の場合、店頭購買データ分析の主たる目的はMDの質的改善である。小売業が開示している情報は、売上個数及び金額までである。また、メーカー・卸売業の活用のサイクルは、半期に一度ないしは月次の提案というのが現状である⁹⁾。生産現場では生産実績を日次、あるいは週次で管理していない場合もある。こうした点を改善し、週次程度での納品数量調整、及び生産計画調整ができる体制の構築を検討すべきである。

第7は海外IT動向の把握である。上述のように、より大きなマクロレベルの流通データをマーケティングや生産計画に活用できるようになれば、こうしたデジタルデータをより効率的に活用していくためのさらなる情報化が流通業に必要なようになる。この情報化に必要な様々なITの導入に当っては、ぜひグローバル視点で調達を考えて頂きたい。IT構築に要する費用は、諸外国において、日本より極めて低くなっている場合もあると考えられる。よって、諸外国におけるサプライチェーン効率化に関するソフトウェアやオペレーションの自動化に資する技術動向を把握することが重要となるだろう。

以上、本稿では、まず製・配・販連携協議会の動向を述べた。その上で、現在の国内消費財流通の事業環境、及びその中における製

・配・販連携協議会の動向に関連させながら、これから製・配・販連携について各社で検討して頂きたいテーマを、筆者なりの考え方に沿って述べてきた。ここで挙げた7つの視点を踏まえた対応をとったのであれば、需要縮小という状況の中で、規模的拡大は無理でも、利益的拡大の可能性が広がることが期待できる。なお、これらは筆者の現在の問題意識を一定の視点で仮説的にまとめたものである。今後は、さらに視点を広げ、個別企業の製・配・販連携の方向性として挙げた点を、具体的にどのように進めればよいかを検討し、機会をあらためて提示したい。

〈注〉

- 1) 本稿は、次のセミナー内容の一部を縮約したものである。「2020年に向けた小売サプライチェーン革新の展望セミナー」『製・配・販連携によるサプライチェーン革新』（2011年11月18日（財）流通経済研究所主催）
- 2) 調査協力企業は、(株)あらた、花王カスタマーマーケティング(株)、国分(株)、(株)Paltac、(株)菱食の5社である。
- 3) 出所：流通経済研究所『製・配・販連携協議会レポート—日本の消費財流通の効率化に向けて』（2011年7月）。参考HP：http://www.dei.or.jp/information/pub_01.html#06
- 4) 同上
- 5) 詳細は、流通経済研究所HPhttp://www.dei.or.jp/aboutdei/pdf/press/press_111227.pdf。
- 6) 出所：読売新聞「小売り・食品 在庫情報共有 災害時にも流通確保」（2011年12月21日夕刊）、及び経済産業省「平成24年度経済産業省関連予算案の概要」<http://www.meti.go.jp/main/yosan2012/20111224-2.pdf>。
- 7) 出所：(財)流通経済研究所「Category Factsbook 2011」
- 8) 新製品アイテム数（2010/1/4～2011/1/2(52週)）に対する、新製品残存アイテム数（残存期間：2011/1/3～1/30（4週））の比率
- 9) ここでの店頭購買データ分析の目的等についての記述は、小林靖「協働型MD（マーチャндаイジング）展開の課題」、流通経済研究所『流通情報』471号（2008年、pp.4-13）を参照。