

製配販連携の現状と展望 ～返品削減・食品ロス削減の取組みを中心に

加 藤 弘 貴

公益財団法人流通経済研究所専務理事

1. はじめに

2014年4月からの消費税率の引き上げ、円安による輸入物価の上昇、そしてエネルギー価格の上昇等、今後、国内消費財流通に係るコストは増大することが予想される。一方、国内消費財の市場規模は、人口減少と高齢化によって、量的には縮小方向に向かっている。現在、消費財流通には様々なムダ・ムラ・ムリが存在しているが、こうした付加価値を生まない活動を早期に縮小する必要がある。サプライチェーン全体の効率化が、今後ますます重要なテーマとなると考えられる。

こうした中、近年、メーカー・卸売業・小売業が垂直的に連携・協働し、サプライチェーンの有効性や効率性を高めようとする製配販連携の取組みが進んでいる。特に、経済産業省がサポートする製・配・販連携協議会と、農林水産省がサポートする食品ロス削減のための商慣習検討ワーキングチーム（以下、食品ロス削減WT）は、有力な製配販企業を組織して活動を展開しており、注目すべき動きだといえる。

そこで本稿では、これらの業界合同組織が推進している製配販連携について、これまでの取組みがどのように進展してきたか、そして今後どのような方向に進んでいくのか、報告することとする。

製配販連携の内容は、EDIの標準化や販売データの情報共有、輸配送の効率化など多岐にわたるが、本稿では、製・配・販連携協議会と食品ロス削減WTの共通課題である返品削減・食品ロス削減の取組みに焦点を当てる。返品や食品ロスの問題は、限定された細かな問題のように思われるかもしれない。しかし、そうではない。返品や食品ロスは、サプライチェーンの在庫管理が不適切であるために発生する。従って、SCMの焦点である在庫最適化問題に位置付けられる重要テーマだと言える。

業界合同組織を通じた取組みは、一般に、業界全体としての方向性を確認し、それを踏まえて個別企業が実行する、というステップで進む。本稿で取り上げる製配販連携の取組みも同様である。そして大まかに言えば、これまでの製配販連携は業界全体としての方向性づくりに焦点が当てられ、今後は個別企業の実行フェーズに焦点が移ると言うことができる。

以下では、まず製・配・販連携協議会と食品ロス削減WTの組織概要を確認する。そして、製配販連携の取組みのステップを整理した上で、その枠組みに従ってこれまでの取組み内容・成果と、今後の取組みの方向性や論点を述べてみたい。

なお、筆者は製・配・販連携協議会、食品ロ

ス削減WTのいずれにも事務局として参画する者だが、本稿の内容はあくまでも個人の意見であり、両組織の公式な見解等とは何ら関係はないことを予め申し述べておきたい。

2. 製・配・販連携協議会・食品ロス削減のための商慣習検討WTの概要

はじめに製配販連携を推進する業界合同組織としての、製・配・販連携協議会と食品ロス削減WTの組織概要を確認しておこう。

(1) 製・配・販連携協議会

製・配・販連携協議会は、経済産業省の積極的なサポートのもとで、2010年より準備会合が始まり、2011年5月に正式に発足した。流通システム開発センターと流通経済研究所が共同で主催する形をとっている。

協議会の目的は、「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。」ことにある。

製・配・販連携協議会の具体的な活動は、

ワーキンググループ（以下、WG）において行われる。返品・食品ロス削減のテーマに関しては、返品削減WGにて議論されている。返品削減WGは、2010年の準備会合時からスタートし、その後2011年、2012年、2013年と継続してWG活動を実施している。

製・配・販連携協議会の加盟メンバーは、加工食品・日用雑貨の製造業、卸売業、小売業、合計43社である（図表1）。

(2) 食品ロス削減のための商慣習検討WT

食品ロス削減WTは、農林水産省の補助事業として2012年から活動を開始した組織である。補助事業の実施主体は有機資源協会であり、WTの事務局は流通経済研究所が務める。

食品ロス発生の原因となりうる商慣習について、フードチェーン全体で話し合い、実態・問題を共有するとともに、解決を目指している。

参加メンバーは、フードチェーン各層の業界団体の推薦・協力のもと、製配販企業16社と有識者委員から構成されている（図表2）。

図表1 製・配・販連携協議会参加企業一覧

業界	参加企業
製：メーカー	アサヒビール(株) 味の素(株) 花王(株) キューピー(株) キリンビール(株) サントリー食品インターナショナル(株) (株)資生堂 日清食品(株) 日本コカ・コーラ(株) ブロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン(株) ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス(株) ライオン(株)
配：卸売業	(株)あらた 伊藤忠食品(株) 加藤産業(株) 国分(株) (株)日本アクセス (株)Paltac 三井食品(株) 三菱食品(株)
販：小売業	(株)アークス イオンリテール(株) (株)イズミ イズミヤ(株) (株)イトーヨーカ堂 (株)ココカラファイン (株)コメリ (株)サークルKサンクス (株)CFSSコーポレーション スギホールディングス(株) (株)セブン-イレブン・ジャパン (株)ダイエー DCMホールディングス(株) (株)ファミリーマート (株)フジ (株)平和堂 (株)マツモトキヨシホールディングス (株)マルエツ ミニストップ(株) (株)ヤオコー ユニー(株) (株)ライフコーポレーション (株)ローソン

図表2 食品ロス削減のための商慣習検討 WT 参加企業

業界	参加企業	推薦業界団体
食品製造業	味の素(株)	風味調味料協議会
	江崎グリコ(株)	全日本菓子協会
	キッコーマン食品(株)	日本醤油協会
	コカ・コーラカスタマーマーケティング(株)	一般社団法人 全国清涼飲料工業会
	サントリー食品インターナショナル(株)	一般社団法人 全国清涼飲料工業会
	日清食品(株)	一般社団法人 日本即席食品工業協会
	ハウス食品(株)	全日本カレー工業組合
	(株)マルハニチロ食品	公益財団法人 日本缶詰協会
	雪印メグミルク(株)	一般社団法人 日本乳業協会
食品卸売業	国分(株)	一般社団法人 日本加工食品卸協会
	三菱食品(株)	一般社団法人 日本加工食品卸協会
	(株)山星屋	全国菓子卸売業組合連合会
食品小売業	イオンリテール(株)	日本チェーンストア協会
	(株)イトーヨーカ堂	日本チェーンストア協会
	(株)東急ストア	日本スーパーマーケット協会
	(株)ファミリーマート	一般社団法人 日本フランチャイズチェーン協会

3. 製配販連携の取組みのステップの整理

さて、製配販連携の取組みは、どのようなステップで進んでいるのだろうか。

先に述べたような業界全体としての方向性の確認、それを踏まえた個別企業の実行、という大きな流れを前提として、以下のように整理することができるだろう（図表3）。

業界全体の方向性を確認し合意を図るステップでは、実態・問題を把握するプロセスが起点となる。製配販企業は互いに立場が異なるため、相互理解が簡単ではない。まずは実態・問題を客観的に把握して共有すること

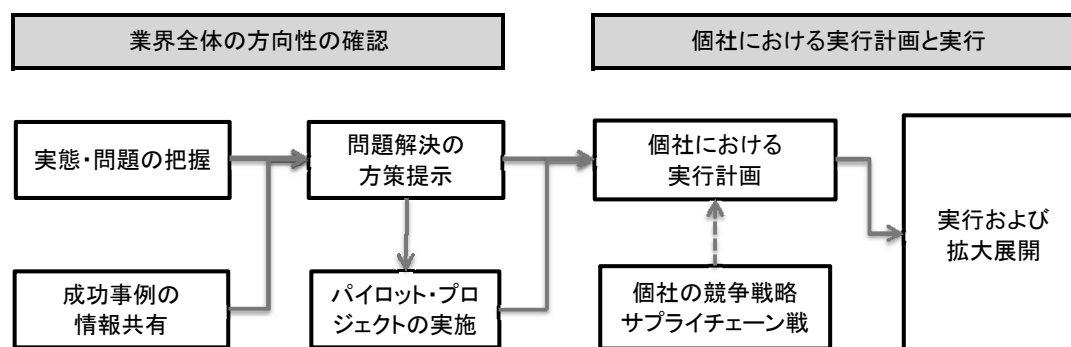
が議論の出発点となる。

また、企業によっては、既に問題にアプローチしているところがある。こうした先行取組みの成功事例は、問題解決に向けた参考情報として有用である。いわゆるベストプラクティスの共有が重要なインプットとなる。

関連する必要情報を整理した後、問題解決の方策が議論され、とりまとめられる。ここで提示する方策は、業界としての問題解決の基本的アプローチとなる。つまり個別企業がアクションを起こす際の指針になる。

問題解決の方策をテスト的に実施する取組みが、パイロット・プロジェクトである。実施効果を検証し、所期の通りであれば本格展

図表3 業界合同組織を通じた製配販連携の取組みのステップ



開につなげる。個別企業の実行計画を具体化する際のプロトタイプとなる。

個社における実行計画および実行のステップでは、業界全体としてまとめた問題解決の方策を個社のアクションプランに落とし込む。製配販連携の取組みは、個社のオペレーションに関係する場合、関係者が多数にわたるため、特に十分な準備が必要となる。

なお、個社における問題解決に向けた実行計画は、企業の上位戦略、すなわち事業の競争戦略やサプライチェーン戦略と整合的である必要がある。

4. これまでの取組み ～業界全体としての方向性の確認

前節の整理に基づいて、これまでどのように製配販連携の取組みが進んできたのか、返品削減・食品ロス削減に向け、業界全体とし

ての方向性が確認される状況を見ていこう。

(1) 実態・問題の把握

業界全体としての方向性を確認するステップの起点、実態・問題の把握のプロセスでは、返品・食品ロスの問題に関して、重要な事実が明らかにされている。

①返品の実態

製・配・販連携協議会・返品削減WGでは、加工食品・日用雑貨の返品実態を調査している。そこで協議会に参加する卸売業8社および花王カスタマーマーケティング社を対象とした調査結果を見てみよう。この調査は各社の取引額と返品額の実数を合算して、商品別・流通段階別の金額ベースの返品率を算出したものである（図表4）。

加工食品では、小売業から卸売業への返品率は比較的低いが、卸売業からメーカーへの返品率は約1%に達する。一方、日用雑貨では、小売業から卸売業への返品率は約2%、卸売業からメーカーへの返品率は約3%と

図表4 加工食品・日用雑貨の返品率

		加工食品		日用雑貨	
		2011年度	2010年度	2011年度	2010年度
返品率	小売業→卸売業	0.38%	0.37%	2.13%	1.94%
	卸売業→メーカー	0.97%	1.12%	3.14%	2.86%
返品処理経費率 (返品処理経費÷メーカーへの返品額)		2.88%	2.42%	5.86%	5.92%

出所：製・配・販連携協議会 製配販連携フォーラム報告資料（2013年7月）

図表5 加工食品・日用雑貨の返品額推計

		加工食品		日用雑貨	
		2011年度	2010年度	2011年度	2010年度
返品額推計	小売業→卸売業	431億円	417億円	666億円	603億円
	卸売業→メーカー	990億円	1,139億円	883億円	799億円
返品処理経費		29億円	28億円	52億円	47億円

出所：図表4に同じ

いずれも高い。

この返品率の数値を利用して、業界全体の返品額を推計したのが図表5である。この推計によると、卸売業からメーカーへの返品額は加工食品では約1,000億円、日用雑貨では約900億円発生している模様である。返品は付加価値を生まない活動であるが、それがかなりの規模に達していると考えられる。

②返品の発生理由

こうした返品はどのような理由で発生しているのだろうか。返品に至る直接的な理由別の内訳をみてみよう（図表6）。

加工食品では卸売業からメーカーへの返品が多かったが、その返品理由を見ると、納品期限切れが32%、定番カット（随時の商品改廃）が33%を占めている。

納品期限切れによる返品とは、卸売業の在庫商品の賞味期限日付が小売業店舗への納品期限を超え、販売できずにメーカーに返品されるものをいう。小売業店舗への納品期限は、製造日から賞味期限日までの1/3（賞味期間の2/3残し）に設定されることが多いが、

その場合、卸売業の倉庫で賞味期間の1/3を超えた商品が返品の対象となる。定番カットによる返品は、小売業が商品を入れ替える際、定番カット品の在庫が卸売業の倉庫に残り、メーカーに返品されるものを言う。

一方、日用雑貨では、小売業から卸売業への返品、卸売業からメーカーへの返品のいずれも、年2回の棚替え・季節品の返品が主要な理由となっている。日用雑貨では、店頭の商品揃えが春夏・秋冬で大きく変わり、そのタイミングで店頭在庫や卸売在庫を売り切ることができずに返品となっている。

従って、加工食品では納品期限切れと定番カットによる返品、日用雑貨では棚替え・季節品の返品に対処することが重要であることがわかる。

③返品商品の処理方法

それでは、返品された商品はどのように処理されるのだろうか。食品ロス削減WTの実施したアンケート調査結果から確認してみよう。本アンケート調査は、加工食品の製造業・卸売業・小売業の幅広い事業者を対象とする

図表6 返品発生理由別構成比

		加工食品		日用雑貨	
		2011年度	2010年度	2011年度	2010年度
小売業からの返品理由	①閉店・改装	5.1%	6.2%	1.9%	2.7%
	②年2回の棚替え・季節品	8.5%	9.4%	70.6%	70.6%
	③特売残	16.5%	14.7%	2.3%	2.3%
	④定番カット(随時の商品改廃)	16.1%	15.1%	12.7%	13.7%
	⑤販売期限切れ	23.0%	17.2%	0.4%	0.4%
	⑥汚破損	20.9%	28.9%	1.2%	1.3%
	⑦その他(メーカー起因等)	9.9%	8.6%	10.8%	9.0%
メーカーへの返品理由	①納品期限切れ	32.0%	33.7%	0.3%	0.0%
	②庫内破損	3.5%	2.2%	1.3%	1.3%
	③特売残	7.4%	6.4%	2.6%	0.7%
	④年2回の棚替え・季節品	10.8%	7.9%	81.8%	80.2%
	⑤定番カット(随時の商品改廃)	32.8%	33.8%	11.4%	14.8%
	⑥その他(メーカー起因等)	13.6%	16.0%	2.6%	3.1%

出所：図表4に同じ

図表7 加工食品の返品商品の処理方法

メーカー(470)		卸売業(112)	
割合(平均値)		割合(平均値)	
① 自社で廃棄に回す割合	7.4 割	① 自社で廃棄に回す割合	2.1 割
② 他の販路へ転売する割合	1.6 割	② 他の販路へ転売する割合	1.3 割
③ フードバンク等へ提供する割合	0.1 割	③ メーカーに返品する割合	6.4 割
④ その他	0.9 割	④ フードバンク等へ提供する割合	0.1 割
合計	10.0 割	⑤ その他	0.2 割
		合計	10.0 割

出所：食品ロス削減のための商慣習検討 WT「加工食品の返品・廃棄に関する調査報告（2013年2月）」

ものであり、製造業470社、卸売業112社、小売業363社から回答を得ている。

卸売業の回答結果を見ると、小売業から返品された商品のうち、自社で廃棄するのが2.1割、メーカーのそのまま返品するのが6.4割である。メーカーの回答結果を見ると、卸売業から返品された商品は、自社で廃棄するのが7.4割を占める（図表7）。

このことから、返品商品は転売されることは少なく、多くはメーカー段階で廃棄されるのが実態であることが分かる。

(2) 成功事例の情報共有

成功事例の情報共有に関しては、製・配・販連携協議会・返品削減WGにおいて、WG参加14社の取組み事例を「ベタープラクティス」として情報共有している。また、これらの事例は広く一般にも公開されている。

返品あるいは過剰在庫を削減した商品のタイプは、新商品・リニューアル品、終売品・カット品、季節品、特売・キャンペーン品、ギフト商品など、多岐にわたっている。また、商品の在庫所在地も、小売業店舗、小売業物流センター、卸売業物流センター、メーカー物流センター・工場と、各種の在庫拠点をカバーするものとなっている。

返品削減ベタープラクティスのうち、コンビニエンスストアのローソン社の取組み事例を紹介しておこう。ローソン社は、新商品お

よび終売品を対象に、専用物流センターからの返品を大きく削減することに成功している。

新商品に関しては、従来店舗からの発注前に物流センターに在庫を準備していたため、予測が外れると余剰在庫が生じていた。これを店舗からの発注締め日を納品日の1週間前に前倒しし、店舗発注量が確定したのち物流センター在庫を用意することにより、余剰在庫の削減に成功した。

終売品（カット品）については、従来、店舗終売日直前まで店舗発注に対応していたため物流センターに終売品の在庫が残っていた。これを終売（カット）案内日の1週間以後は物流センターでの欠品を許容するルールに変更したため、残在庫の削減に成功した。

これら方策によりローソン社では、物流センターからの返品率が従来の1/4～1/6の水準に低減したという。

(3) 問題解決の方策提示

問題解決の方策提示に関しては、製・配・販連携協議会からは2012年5月に（2011年度WG成果として）返品削減の具体的方策が報告されている。また、食品ロス削減WTからは2013年3月に（2012年度WT成果として）中間とりまとめが報告されている。

①製・配・販連携協議会の返品削減方策の提言

返品削減WGでは、返品削減の方策として次の3つを挙げている。

1)加工食品の納品期限の見直し

第1は加工食品の納品期限の見直しである。

食品廃棄を削減することの重要性を再認識することを強調するとともに、一部で行われている賞味期間の5/6残しといった過度な鮮度基準を改めることが必要だとしている。

また、納品期限を現行の2/3残し水準から緩和する方向で見直すことが望ましいとしている。納品期限の緩和は返品削減の可能性を広げるものと位置付けられている。

2)商品入れ替えプロセスの見直し

第2は商品入れ替えプロセスの見直しである。定番カットや棚替え・季節品の返品を削減するには、取引企業間で商品入れ替え時の業務連携を図ることが必要である。

商品入れ替えプロセスは、終売プロセスと新商品導入プロセスに分けることができる。終売プロセスでは終売情報を早期に共有するとともに、発注止め、在庫の消化促進で適切に業務連携することが有効とされる。新商品導入プロセスでは、卸売業・小売業の物流センターで新商品在庫を過剰に用意しないように、事前に発注予定数を共有する等の業務連携が有効である。

3)返品に係る取引条件・取引契約の明確化

第3は返品に係る取引条件・取引契約の明確化である。

製配販企業は公正取引を徹底する必要があることは言うまでもない。このため、返品に係る取引条件を記載する文書（返品確認書）の書式を改めて整備するとともに、担当者への周知徹底を図ることが強調されている。

②食品ロス削減 WT の中間とりまとめ

食品ロス削減 WT の中間とりまとめでは、2013年度以降、以下の取組み等を進めるとしている。

1)納品期限の見直し・再検討に向けたパイロット・プロジェクトの実施

納品期限の見直しに関しては、飲料・菓子を対象に、店舗への納品期限を1/2に緩和するといった具体的なパイロット・プロジェクトの案を提案している。

2)賞味期限の見直し

メーカーが設定する賞味期限に関しても、近年、生産・衛生技術の向上や包装資材の開発などが進んできた状況を踏まえ、延長に取り組むべきだとしている。

3)表示方法の見直し

賞味期限の表示方法についても、賞味期限が3か月以内の商品は「年月日」表示ではなく「年月」表示が認められていることから、日付逆転に起因する返品や食品ロスを抑制するために「年月」表示への変更を検討すべきとしている。

4)食品ロス削減に関する消費者理解の促進

消費者に対して食品ロス削減の重要性や食品の期限表示について理解してもらうための取組みを進める予定である。

(4)パイロット・プロジェクトの実施

パイロット・プロジェクトについても、返品削減・食品ロス削減に向けて具体的に始動している。

製・配・販連携協議会では、2011年度以降、次のようなパイロット・プロジェクトが動いている（図表8）。

また、2013年8月から製・配・販連携協議会と食品ロス削減WTは共同で、飲料・菓子を対象に、店舗に対する納品期限を1/2に緩和し、物流センターからの返品や食品ロスを削減するためのパイロット・プロジェクトを順次実施している。

本プロジェクトには、スーパーではイオンリテール、イズミヤ、イトーヨーカ堂、東急ストア、ユニー、コンビニエンスストアでは、セブン・イレブン・ジャパン、ファミリーマート、ローソンといった、日本を代表する

図表8 製・配・販連携協議会によるパイロット・プロジェクト一覧

時期	メンバー	内容
2011年度	イトーヨーカ堂、アサヒビール、麒麟ビール	ビール・RTD商品について、納品期限を緩和し、物流センターからの返品を削減する
2012年度	イトーヨーカ堂、伊藤忠食品、三井食品	即席麺商品について、新商品特売オペレーションを見直すことで、物流センターからの返品を削減する
2012年度以降	ヤオコー、国分	加工食品・酒類について、終売プロセスを改善し、定番カットに伴う物流センターからの返品を削減する
〃	セブンイレブン・ジャパン、伊藤忠食品、三井食品、アサヒビール、麒麟ビール	RTD商品について、終売プロセスを改善し、定番カットに伴う物流センターからの返品を削減する
〃	CFSコーポレーション、Paltac、あらた、花王カスタマーマーケティング、資生堂、ユニリーバ・ジャパン、ライオン	ヘアスタイリング、ボディケア商品について、商品入れ替えプロセスを見直すことにより、店舗における余剰在庫・返品を削減する

出所：製・配・販連携協議会・返品削減WG報告資料より作成

大手小売業が参加している。

プロジェクトに参加する小売業は仕入先の卸売業・メーカーの協力を得て、物流センターでの納品期限切れ発生数や返品数の変化、店舗の販売期限切れ数等の変化を確認する。

加えて、飲料・菓子の大手メーカー（アサヒ飲料、伊藤園、麒麟ビバレッジ、サントリー食品インターナショナル、日本コカ・コーラ、江崎グリコ、亀田製菓、不二家、ブルボン、明治、森永製菓、ロッテ）では、仮に全国の小売業の納品期限が1／2となった場合に、生産段階で余剰在庫がどのように改善するかをシミュレーションしている。

2013年12月に本プロジェクトの中間報告が行われたが、小売業の専用物流センターでは、納品期限切れ発生数量の減少、返品削減などが確認された。一方、小売業の店舗では問題が発生していない企業が5社あったが、売価変更（値下げ）や廃棄量が増加した企業が2社あり、結果が分かれた。

こうした結果を踏まえ、引き続き効果検証を行い、2014年3月にプロジェクトの最終報告が行われることとなっている。

5. 今後の展望と課題 ～個社における実行計画 および実行に向けて

これまで業界全体として実態・問題が把握され、問題解決に向けた方策が提示された状況等を確認してきた。返品削減・食品ロス削減に向けた製配販連携の取組みは、今後、個別企業の実行計画および実行のフェーズに進んでいくこととなる。以下ではその取組みの方向性や課題・論点に言及しよう。

個別企業はそれぞれ置かれた状況が異なり、経営上の課題も異なっている。従って、一律の実行計画ではなく、個別企業ごとの実行計画が必要となる。これからは具体的な取組みの進め方についての議論が今後深まることになる。

(1) 製・配・販連携協議会メンバー個社の 返品削減実施計画

製・配・販連携協議会では2013年7月に個社別の返品削減実施計画書を取りまとめ公表している。

この返品削減実施計画書は、2013年度・

2014年度を計画期間として、個社の返品削減目標と返品削減方策への取組み方針を記述したものである。

返品削減目標は、定量目標（返品率の低減率）と定性目標（目指す状態）で構成されるが、定量目標は個社別ではなく業種集計値として提示されている。

また返品削減方策は、WG 報告で提言された下記3項目について、個社としての取組み指針を示している。

- ・加工食品の納品期限の見直し
- ・商品入れ替えプロセスの見直し
- ・返品確認書の運用

メンバー各社は、返品削減実施計画書に基づいて、現在個社ごとのアクションを起こしているところである。実施に当たっては個社ごとに様々な障害・課題が生ずることが予想される。おそらく計画通りに進まない場合もありうる。製・配・販連携協議会では、各社の進捗状況をフォローアップする予定である。

(2) 即席麺の賞味期限の延長

食品ロス削減 WT の提言に直接呼応したものではないが、加工食品の賞味期限を延長する動きが具体化している。

日本即席食品工業協会は食品ロス削減に貢献するべく2012年11月に「即席めんの期限表示設定のためのガイドライン」を改訂した。そして、新「ガイドライン」に基づき、各メーカーが保存試験を進めた結果、2014年春頃には従来より賞味期限が延長された製品、例えば袋めんでは8ヶ月（従来は6ヶ月が主流）、カップめんでは6ヶ月（従来は5ヶ月が主流）といった賞味期限の製品が登場する見込みであるという。

賞味期限の延長は、直接的な製配販連携ではなく、メーカー固有の行動課題であるが、サプライチェーンにおける返品削減・食品ロス削減には有効な取組みと位置づけられる。

今後は即席麺以外でも同様の動きが出ることが予想される。

(3) 個社における実行フェーズにおける課題・論点

個社企業が製配販連携の取組みを実行する上での課題・論点について述べておこう。

返品削減等の取組みは、取引企業相互の業務オペレーションを変えることが必要であり、実行には相当なエネルギーが必要である。そうした観点から重要だと思われるポイントは以下の事項である。

①経営トップの理解とサポート

個別企業の実行フェーズにおいてまず重要だと考えられるのは、経営トップが問題を十分に理解しサポートすることである。企業間・部門間に関わる意思決定は、経営トップの関与がなければスムーズに進まない。そのためには企業戦略・事業戦略の延長上に、製配販連携の取組みを明確に位置づけることも必要である。

返品削減・食品ロス削減は、CSR（企業の社会的責任）の取組みでもあるが、自社のサプライチェーン戦略や競争戦略としても捉えるべきだろう。自社のサプライチェーン上で返品や食品ロスが多く発生しているのなら、それは自社の競争力を弱めているし、逆に言えばそこには大きな事業機会がある。

②業務オペレーションとしての整合性

一方、現場の業務オペレーションとして、細かく打ち手や方策を考えることも重要である。返品や食品ロスの問題は、突き詰めれば在庫管理問題である。そこには発注ロット・発注頻度・リードタイム・販売予測などのオペレーション要素が関係してくる。成果を出すためには、精緻に業務オペレーションとしての整合性を考える必要がある。

例えば、納品期限の見直しを検討するには、店舗における販売可能期間（納品期限から販

売期限までの期間）と商品在庫回転日数を比較して、そのバランスを確認する必要がある。基本的には在庫回転の良い商品は販売可能期間が短くても良いが、在庫回転の悪い商品は販売可能期間を長くしないとならない。具体的な基準作りには細かな検討が必要となる。

③取引企業の行動を促す体制・制度

製配販連携の取組みでは当然のことながら、取引企業の行動を促す体制・制度を考えることも重要である。基本的な方向性は合意していても、実行に際しては、社内の障壁を相互に低くするように努力しなければならない。

外資系メーカーの中には、取引制度として無返品インセンティブ等を用意しているものもある。こうした制度は取引先の返品削減を促す効果を持つものと評価できる（ただし、取引価格の形成は物流センターフィー等を含め複雑であり、個別条件を評価する必要がある）。

6. おわりに

本稿では製配販連携に関して、製・配・販連携協議会と食品ロス削減WTにおける返品削減・食品ロス削減の取組みを取り上げ、これまでの取組みと今後の方向性を報告した。業界合同組織を通じた製配販連携のステップを「業界全体の方向性の確認」と「個社における実行計画および実行」に整理した上で、それぞれの内容を確認した。

1990年代に米国の食品雑貨流通でECR（Efficient Consumer Response）活動が始まって以来、日本でもその動きを参考にしながら様々な形で製配販連携が行われてきた。

そうした取組みを振り返ってみても、今回取り上げた製・配・販連携協議会と食品ロス削減WTの活動は、これまで、実態・問題の把握、成功事例の情報共有、パイロット・プロジェクトの実施など一定の成果を出していると言えるだろう。

製配販連携の取組みは、返品削減・食品ロス削減だけでなく、商流・物流・情報流の各領域に広がるものである。流通における垂直連携・垂直統合による効率化が要請される中で、独立主体による製配販連携がどのように効果をあげるのか、今後も注目すべきであろう。

〈参考文献・資料〉

- 食品ロス削減のための商慣習検討 WT（2013年3月）「中間とりまとめ」
- 製・配・販連携協議会（2011年5月）製・配・販連携協議会総会／フォーラム資料：返品削減ワーキング報告「加工食品・日用雑貨における返品実態と返品削減の方策について」
- 製・配・販連携協議会（2012年5月）製・配・販連携協議会総会／フォーラム資料：返品削減ワーキング報告「加工食品・日用雑貨における返品削減の具体的方策について」、「返品削減各社取り組み事例（ベタープラクティス）」
- 製・配・販連携協議会（2013年7月）製・配・販連携協議会総会／フォーラム資料、：返品削減ワーキング報告「返品削減に向けた取組みの進捗について」
- 製・配・販連携協議会・食品ロス削減のための商慣習検討WT（2013年12月）「納品期限見直しパイロットプロジェクト中間報告資料」
- 一般社団法人 日本即席食品工業協会ニュースリリース（2013年11月）「即席めんの賞味期限について」
- Kurt Salmon Associates（1993）*ECR: Efficient Consumer Response*（村越稔弘監訳（1994）「ECR：流通再編のリエンジニアリング」NEC 総研、アメリカン・ソフトウェア・ジャパン）