

小売店舗における日配品発注 リードタイム延長の事例調査

食品ロス削減のための商習慣検討
ワーキングチームの議論より抜粋



はじめに

調査背景

2000年に定められた食品リサイクル法(正式には「食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律」)は、食品循環資源の再生利用やロス削減の計画的な推進のため、概ね5年ごとに社会情勢に応じて基本方針が改定されることになっています。

前回の改定が2019年だったことから、その5年後にあたる2024年から改定案の議論が始まり、当記事を作成している2025年2月現在では、内容のとりまとめが完了し、それにパブリックコメントの結果を反映させる最終調整の段階へと入っています。

その改定案では、事業系食品ロスの削減について、従来目標値であった「2000年度比50%削減」が達成されたことから、更なる取組みとして同じく「2000年度比で60%削減(2030年度まで)」という目標が設定されました。

その削減のために様々な分野での方針が提示されていますが、食品サプライチェーンの商慣習に関しては、食品製造業者における賞味期限の延長・年月表示などの大括り化、小売業者における納品期限緩和や発注の早期化(≒発注リードタイム延長)などに努めるべきことが盛り込まれました。

一方で、小売業者の立場からすると、賞味期間の長い加工食品はともかく、牛乳やパン、豆腐、納豆などの日配品と呼ばれる賞味期間が短い製品については、納品期限緩和や発注リードタイム延長をすると在庫管理や需要予測が難しくなることから、簡単に対応できるものではありません。

そこで、当研究所ではこれから商慣習のアップデートに取り組もうとする企業への一助となるべく、先行してリードタイム延長に取り組んだ企業にヒアリング調査を実施し、その取組みの背景や前後の変化についてまとめました。

調査概要

対象：小売業種8社の関連業務担当者

調査期間：2023年に開始し、2025年2月現在まで継続的に実施中

調査方法：オンラインでのヒアリング

ヒアリング項目：

- 対象商品
- 受発注方法・発注リードタイム延長の内容
- 実施した経緯
- 店舗、物流センター等における業務の再構築
- 小売業とサプライヤーとの取組みの進め方
- 小売業社内での部門間調整・意思決定の進め方
- 実施による影響や効果
- 実施前後の売上・廃棄率・欠品率等の変化
- 店舗オペレーションの変化
- 物流面での変化
- メーカー側での食品ロス削減効果

はじめに

回答まとめ

■小売業がリードタイムを延長した契機についての代表的な回答

- 取引先からの相談に応じた
- 物流2024年問題により、従来の商慣習を維持することは難しいという危機感
- 物流コスト上昇リスクの顕在化（物流業者からの値上げ通達など）

■小売業にとってのリードタイム延長のメリット・デメリットについての代表的な回答

メリット

- 物流費の削減
- 商品の安定供給性の向上
- 取引先の食品ロス削減・物流効率化への貢献

デメリット

- 需要予測精度の低下に伴うリスク（廃棄、売上、機会損失の恐れ）
- 体制移行時にコスト発生（システム変更、オペレーション変更）
- 社がやらないなら自社だけやっても無駄であり損である（一斉に小売業がリードタイム延長しないと取引先はオペレーションを変更できない）

■リードタイムを延長実施している企業とそうでない企業の違いとして挙げられる要素

組織制度

- 物流部と商品部を統括する責任者がいるか/いないか

評価制度

- 物流コストが商品部担当者の評価に加味されているか/いないか
- 対外的な貢献（取引先、物流業界、政策への貢献など）が評価されるか/いないか

教育制度

- 物流2024年問題や食品ロスの問題を深く知ることができる機会があるか/ないか

物流制度

- 自社で物流センターを持っているか/持っていないか

2023年度調査①

日配品発注リードタイム延長の取り組み事例

企業概要

- ・会社名：株式会社 紀ノ國屋
- ・所在地：東京都新宿区
- ・業種：食品スーパー
- ・従業員数：1,502名（2023年4月時点）

対象商品

牛乳、ヨーグルト、チーズ、ラフター
（大手があまり扱わないニッチな商品が多い）

発注リードタイム延長の内容

- ・前日発注→前々日発注
- ・週7日配送→4日配送

延長の経緯

- ・従来は発注日の翌日納品（リードタイム1日）が一般的だったが、約10年前から、業界の専門家を交えて、製造業者、卸売業者、物流業者そして小売業者（自社）が集まり、物流に関するさまざまな問題に真摯に向き合い、改善策を模索する取り組みを開始。
- ・今回の変更は、各社が独自の最適解を追求してサプライヤーに過度な負担を求めている状況からの転換を図るものであり、物流費用増大という状況下で、エンドユーザーに過剰な価格負担を与えないようにするために、全体最適の視点から問題を解決し、高品質な商品をリーズナブルな価格で提供し続けたいという意図が背景にある。
- ・2010年代前半からは、これらの検討の成果として、前々日発注や週4回の配送回数の削減などが実現され、トラック1便あたりのコストを大幅に削減することに成功した。これにより、商品代への物流コストの転嫁を防ぐことができた。
- ・近年では、ドライバー不足によるドライバーの価格高騰がますます顕著になっており、そのために配送回数の削減や配送計画の最適化に重点を置いて取り組んでいる。
- ・延長実施の決め手は、有識者も交えつつ、メーカー、卸、配送、小売（自社）が包み隠さずに議論を行うことができたことにある。その上で、消費者に物流価格の高騰を転嫁しないという共通の目的が明確であったため、さらに強固な基盤が形成された。したがって、検討の過程では、どのような方法をとることで、消費者に対する最終価格に影響が及ぶのかを十分に検討した。

延長による影響や効果

- ・リードタイム延長による弊害は出ていない。
- ・当社は売り上げが比較的安定しており、需要予測が前々日に変わったとしても、それほど予測の誤差が増えるわけではない。
- ・ただし、予測そのものが難しくなっているのは事実なので、店に対しては、過小発注に陥ることなく、攻めの姿勢と売り切る努力を高めていこうと指示をしている。
- ・今後については、技術進化を取り入れた賞味期限延長の実現や、冷凍方法技術の向上による長寿命化に取り組んでいきたい。

2023年度調査②

日配品発注リードタイム延長の取り組み事例

企業概要

- ・会社名：非公表
- ・所在地：関東
- ・業種：百貨店
- ・従業員数：951名（2023年時点）

対象商品

乳製品（ヨーグルト、牛乳、チーズ）、果汁飲料、和・洋生菓子、練り製品のうち遠隔地の製品（関西以西など）

発注リードタイム延長の内容

- ・前日発注→前々日発注
- ・毎日納品→休配日を設定した計画発注への変更

延長の経緯

- ・ 2年ほど前、ヨーグルトメーカーから相談があり、前日発注では見込み生産の必要があり、製造廃棄や欠品が発生してしまうこと、物流の問題で対応が厳しくなっているとの状況であった。自社としても、納品の前々日発注等に切り替えることで欠品が減少するのであれば良いと判断し、ヨーグルトの発注を計画発注に切り替えた。
- ・ 変更による影響は特になかったため、他の日配品についても発注リードタイムの延長に取り組んだ。
- ・ この変更にあたり、それまで発注担当者が目分量で発注していたが、再度、日別の販売量を見直し、定量で発注する量を決定した。
- ・ 練り製品やヨーグルトなどの一部では、毎日納品をとりやめた。お客様には店内のPOPで固定曜日での納品であることを周知し、要望があれば置き置き対応も行っている。
- ・ 近い将来、トラックドライバーの不足により、毎日納品が難しくなると考えている。その対策として、今後は同様の商品であれば、賞味期限が長いものを優先して仕入れることや、バックヤードの管理を強化するなどの対策を検討している

延長による影響や効果

- ・ 売上に大きな影響はなかった。
- ・ それまで発生していたロスが削減され、利益の向上につながった。
- ・ チャンスロスの削減と、とくに発注最低ロットが大きい商品などでいかに在庫増加を防ぐかのバランスをとることが重要と考え、その対応に努めている。

2023年度調査③

日配品発注リードタイム延長の取り組み事例

企業概要

- ・会社名：株式会社 イトーヨーカ堂
- ・所在地：東京都千代田区
- ・業種：食品スーパー
- ・従業員数：24,254名（2023年2月末現在）

対象商品

- ・パン

発注リードタイム延長の内容

前日発注→前々日発注

延長の経緯

※イトーヨーカ堂とパンメーカー3社にヒアリングした内容を統合して記載

- ・パンメーカー3社の緩和前の発注の状況は、前日16時に確定した発注情報を受信し、翌日にイトーヨーカ堂店舗に納品を行っていた。
- ・パンの製造には最低7時間程度かかるため、ほぼ全ての商品を予測生産する必要があった。メーカーでは欠品を避けるためにかなり多めの予測生産を行っており、余る場合も多く、ロス・廃棄が発生していた。メーカーのY社からイトーヨーカ堂に発注リードタイム緩和を要請。
- ・その後、イトーヨーカ堂側からパン全アイテムの発注リードタイムを延長するという打診があった。パンメーカーとしては、発生している食品ロス削減に少しでもつなげたいということが大きく、イトーヨーカ堂と連携して取り組みを進めることとした。
- ・もともとイトーヨーカ堂との取引は、前日1便と前々日1便が併存する形で運用しており、前日の便の発注を前々日に寄せた形になったため、オペレーション等の面で大幅な変更なく、少ないコストで前々日発注に移管することができた。

延長による影響や効果

- ・廃棄ロス削減：あるメーカーでは、原材料の廃棄ロス量で年間約190 t 程度の削減効果があった。（変更前年同期からの試算）また、リサイクル処理などの廃棄費用の削減の効果もあった。
- ・時間ロスの削減：予測生産した量が実際の発注量に足りないときの二度作りにかかるライン切り替えなどの時間の削減。
- ・物流面：前日に荷量がわかるため、配送の便の手配も前日にできるようになった。切り替えによる悪影響は特になかった。
- ・親会社のイトーヨーカ堂が前々日発注に切り替えたため、グループ会社もそれに倣って前々日発注にしてもらうことができた。

2023年度調査④

日配品発注リードタイム延長の取り組み事例

企業概要

- ・会社名・所在地：非公表
- ・業種：ドラッグストア
- ・従業員数：1,000名以上（2023年時点）

対象商品

ヒアリング時点において、乳製品（牛乳、チーズ、バターなど）で延長を計画中

発注リードタイム延長の内容

前日発注→前々日発注

延長の経緯

- ・ 現在、2024年問題をはじめとする流通を取り巻く物流環境の変化に対応すべく、日配品の発注リードタイムの見直しを検討している。そうしないと、物流リソースの十分な確保や、物流価格の高騰といった問題に直面する可能性が高いからである。消費者に対しコストアップをなるべく防ぐための努力として現在検討を進めている。
- ・ 商品としては、「賞味期限が長い」、「ロス率が低い」、「PI値が低い」など、**店舗全体の廃棄にとっての影響度の小さなカテゴリー**から検討を進める方向である。
- ・ 現時点では、商品の選定にあたっては、単品レベルでロス率、PI値を精査し、影響度の高いものは第一ステップの対象商品から除外する方向で考えている。
- ・ なお、現在は、フローズンチルドやカット野菜など一部の商品（取引先側で出荷時に解凍処理や賞味期限シールの貼り付け作業に時間がかかるもの）は一部で翌々日納品となっているが、ほとんどの日配品は翌日納品である。

延長による影響や効果

- ・ これからの取り組みであるが、トラックドライバーの不足の問題や、物流コスト増の対策になりうると考えている。
- ・ また、リードタイム延長により、メーカーとのコスト面でのゲインシェアも期待している。
- ・ 関連して課題となるのは、日配品の販売期限を賞味期限日に近づけて店舗での廃棄ロスを削減することである。（現在は賞味期限まで商品を販売していない場合がある。）

2023年度調査⑤

日配品発注リードタイム延長の取り組み事例

企業概要

- ・会社名：アルビス株式会社
- ・所在地：富山県射水市
- ・業種：スーパーマーケット
- ・従業員数：3,401名（2023年9月末時点）

対象商品

- ・日配品（豆腐・麺・練り製品・牛乳・ヨーグルト等）
- ・精肉加工品（ハム・ウィンナー等）

発注リードタイム延長の内容

- ・センターを経由する日配品：前日発注→前々日発注に変更
- ・ドライ：発注当日の納品→発注翌日の納品に変更し、リードタイム1日延長

延長の経緯

- ・メーカー・卸側での食品ロス削減、また物流センター側での作業効率改善を目的として2021年4月より日配・精肉加工品の発注リードタイムを延長することとした。
- ・延長実施にあたっては、既に導入している「自動発注システム」について、店舗発注担当者に運用ルールを再度教育をおこなった。
- ・店舗運営部はリードタイム延長の影響を心配していたが、人の手による勘の発注から、自動発注システムの客数予測精度を上げていき、在庫を補正する仕組みの運用を徹底することで、需要予測精度の低下をカバーできるのではないかという考え方を理解してもらい、取り組みを進めることができた。
- ・会社として**全体最適をめざす社風**があり、取引先や物流委託先と一緒にになった取り組みが進めやすかった。

延長による影響や効果

- ・メーカー・卸側
見込製造から、受注確定後の生産となり、作りすぎや追加製造等の作業が軽減
- ・物流センター側
翌々日の物量が確定することで、センターの人員や店舗への配送車両台数の調整が可能になった。
- ・店舗側
自動発注運用を高めることで発注時間が削減された。

2024年度調査①

日配品発注リードタイム延長の取り組み事例

企業概要

- ・会社名：株式会社丸江
- ・所在地：岩手県一関市
- ・業種：スーパーマーケット
- ・従業員数：約250名（2024年時点）

対象商品

- ・洋日配（乳製品（ヨーグルト、マーガリンなど）
- ・洋生菓子（ゼリー、プリン、デザート類）など

発注リードタイム延長の内容

- ・前日発注→前々日発注
- ・発注単位の増加

延長の経緯

- ・物流の課題を背景に、ベンダーからの発注リードタイム延長の提案を受けて対応。
- ・従来の前日発注では、ベンダー側で欠品が発生することがあったが、リードタイムを延ばすことでそのリスクが軽減される。また、短いリードタイムではベンダーが安全在庫を確保する必要があったため、その在庫から生じるロス削減も期待できることから、協力を決定した。
- ・洋日配商品について、前々日発注への変更を実施した。また、ベンダーからの要請を受け、一部商品について発注単位数を増やす方向での見直しを行った。
- ・実施にあたっては、ベンダー側の営業担当と、丸江側の商品部バイヤー、システム部門などの関係者と連携して取り組みを進めた。リードタイム変更がスムーズに行えるよう、社内メールで事前に連絡し、店舗を直接訪問して担当者に説明するなど、オペレーション変更について丁寧に対応した。説明においては、リードタイム延長のメリットとデメリット、さらに前日発注ではベンダー側で安定的な商品供給が継続できない状況であることを理解してもらえるよう表現を工夫した。
- ・新制度への移行までには、社内外の関係部署との調整やシステム変更に1か月程度を要した。

延長による影響や効果

- ・欠品が減少したことで、機会ロスも減少した。また、センターでの深夜作業の削減やベンダー側でのロス削減にも効果があった。特に、ベンダーから提案されるアウトレット品（ロスになりそうな商品を割安で販売するもの）の数が以前の半分に減少した。
- ・導入当初は値引額が増えた印象があったが、廃棄率やロス率、売上、お客様の反応には大きな影響はなかった。
- ・今後は、発注精度の向上や賞味期限が短く発注単位が大きい商品の対応といった課題に取り組んでいきたいと考えている。

2024年度調査②

日配品発注リードタイム延長の取り組み事例

企業概要

会社名：株式会社一号館
所在地：三重県四日市市
業種：スーパーマーケット
従業員数：約1,230名（2023年時点）

対象商品

下記カテゴリの一部製品

- ・パン類
- ・豆腐、揚げ類
- ・佃煮

発注リードタイム延長の内容

前日発注→前々日発注

延長の経緯

- ・仕入れ先メーカーや卸の数社からの要望に応える形で変更。
- ・以前は、前日の昼過ぎに発注したものを翌日早朝に納品してもらう形式であったが、余裕をもった作業時間を確保したいとの意向があったため、発注リードタイムを延長した。現在は発注の翌々日に納品。
- ・社内では、下記の理由から特段の反対意見は出ず、決定された：
 - 仕入れ先あつての小売業なので、彼らが困っているのであれば対応すべき。
 - 物流に関する費用が上がっている昨今の状況を踏まえると、今後、かたくなに短納期を維持しようとして納品価格に追加費用がかかるようなことは避けたい。
- ・取扱い商品の大部分で全面的にリードタイムを変更するようなことがあれば、物流の関係者等も入った議論が必要になるが、今回は対象カテゴリが少なかったため、商品部の担当者と仕入れ先間の調整のみで変更対応は完了した。
- ・自社起点でリードタイム延長対象を拡大させることは考えていないが、今後、メーカー・卸からは、もう一段階踏み込んで3-4日前発注や隔日配送などの要望が来ることはありうるだろうと考えている。
- ・自社の物流についても、センター便の配送をまとめていけば効率化につながるが、鮮度の高い商品をそろえることとのバランスは課題となる。

延長による影響や効果

- ・もともと前々日発注形式の製品があったことから、オペレーション面では、今回の変更による大きな影響はない
- ・現場の発注担当は口スが出ないように保守的な発注をしているかもしれないが、現状として変更によって売上額や廃棄率が増減したようなデータはない
- ・仕入れ先に無理なオペレーションを強いるようなことにならず、健全な取引関係の構築に寄与したと考えられる

2024年度調査③

日配品発注リードタイム延長の取り組み事例

企業概要

会社名：株式会社ヒバリヤ
所在地：静岡県静岡市
業種：スーパーマーケット
従業員数：約280人（2024年時点）

対象商品

- ・ 和日配
- ・ 洋日配
- ・ 加工肉

発注リードタイム延長の内容

前日発注→前々日発注

延長の経緯

- ・ 物流の2024年問題などの影響から、従来の発注形式を維持した場合、物流費が30%以上増加することがわかり、その対策としてオペレーション改革に着手した。
- ・ もともとは【午前中に発注→当日夜に自社センターへ納品→翌朝店舗へ配送】という形式だったが、【午前中に発注→翌日夜に自社センターへ納品→翌々日朝店舗へ配送】という形式に変更。
- ・ これにより、センターのほうで時間的猶予をもって納品量と作業量が把握できるようになった。以前は、作業量が読めず、常時最大量を扱うことが可能な人員配置をしていたが、延長後は効率的な割り振りができるようになった。
- ・ 変更に伴う調整について、前々日発注を現場でのオペレーションに落とし込むところで丁寧なコミュニケーションが必要だった。
- ・ 発注用端末で在庫量と過去の販売数を確認し、商品ごとに翌々日の発注をすることになるが、もともと毎日細かく発注量を変動させていたわけではなかったため、一日後になっても大きく変化があるわけではないと想定。そのため、担当者がやりにくさを感じないように、「在庫が増えたら止めればいいので、難しく考えなくてよい、多少予測が外れても問題ない」と伝えた。

延長による影響や効果

- ・ 納品量が事前に把握できることから、日配品をセンターから店舗へ配送する際、本来なら別便で出すことになっていたドライ品の混載や、複数店舗を効率的に回ることが可能になり、積載効率が上がった。
- ・ それらの影響から、物流費の上昇を当初想定よりもかなり低い基準に抑えられた。
- ・ サプライヤーからも、見込みで生産や物流を動かさなければならない部分が減ったことが評価される。
- ・ 前々日発注でも、週末の天気や動向などの予想を社内で適切に共有できれば十分に売り場づくりができる。
- ・ リードタイム延長で在庫増や廃棄増は出ていないが、欠品はやや増えたため、自動発注の導入で対応を開始した。