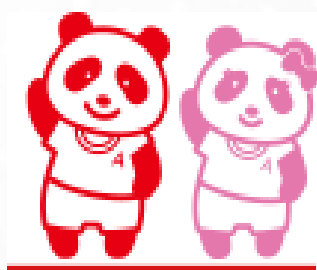


Eat Well, Live Well.



「持続可能な加工食品物流」への取り組み



AjiPanda

荷主とトラック事業者の共創セミナー(大分)

2022年12月5日(月)

味の素株式会社

食品事業本部 物流企画部

堀尾 仁

Eat Well, Live Well.



本日、お話しすること

1. 会社紹介
2. 加工食品物流を取り巻く状況 3つの“危機”
3. 持続可能な加工食品物流を目指して
～わたしたちの活動の振り返りとこれから～
4. 当社内における取組、部内運営



AJINOMOTO.

1. 会社紹介



AjiPanda



Eat Well, Live Well.



うま味成分の発見から始まった味の素グループは
世界No.1アミノ酸メーカーとして、さまざまな事業を行っています。



調味料・食品

100年以上に渡って築かれたブランド力、マーケティング力、研究開発力を強みに、生活者の多様なニーズを捉え、これに応えることで価値創造を実現しています。



冷凍食品

グローバルな製品開発・生産・販売体制、マーケティング力、ブランド力を強みに、現地の生活者の嗜好に合うおいしさと栄養改善に貢献する製品・サービスを提供しています。



ヘルスケア等

先端バイオ・ファイン技術を活かしたアミノ酸の生産力、レギュレーション対応力、サービス提供力を強みに、多様で特徴ある素材・原薬・技術を世界中の医薬や化粧品・トイレタリー企業などに提供しています。

アミノ酸をベースにした事業展開



プラットフォーム技術

分析

品質保証

酵素改変

微生物育種

単離・精製

化学合成

製造
スケールアップ

造粒・加工

■氏 名 堀尾 仁(ほりお じん)

■社 歴 1985年4月入社

- ・人事労務系業務 計11年
 - ・医薬事業 9年間
 - ・調味料需給管理 4年間
 - ・経営企画 4年間
- を経て

2014年 物流企画部長

2019年 上席理事 物流企画部長

および F-LINE株式会社 非常勤取締役

(現在に至る)

2014年から加工食品メーカー6社が連携して進めている「F-LINEプロジェクト」に参画。製配販課題解決を目指すメーカー8社による「SBM会議」の立ち上げとその後の運営にも携わり、持続可能な加工食品物流プラットフォームの構築を推進している。



AJINOMOTO.

2.加工食品物流を取り巻く状況 3つの“危機”



運べなくなる危機！

物流をとりまく危機的環境＋嫌われる加工食品物流＋2024年問題

嫌われる加工食品物流

3

- ①納品先での長時間待機(全産業中ワースト1)
例) 30分で済む下ろし時間に7時間待ち！
- ②ドライバーの運転以外の作業が多い(附帯作業)
例) 積み/下し、積替、フォークリフト運転
- ③厳しく、複雑な日付管理・納品期限管理
例) ロット逆転防止のための多頻度検品
- ④短いリードタイム(受注翌日配送、夜間作業)
- ⑤非効率で、非合理的な悪しき商慣行
例) 納品場所での棚入れ、ドライバー作業を見込んだ納品先合理化
- ⑥小ロット多品種多頻度納品

～潤沢に人がいた時代はできていたが……

ドライバー不足(物流従事者不足)

- ・2027年には需要の27%が不足
(全産業比で賃金が2割安く、労働時間が2割長い)
等々で荷物量は伸長

1

SDGS、環境問題(CO2)

災害の激甚化・多頻度化

- ・大雨洪水、台風、大雪、地震

行政の監督強化・法令順守の厳格化

2

働き方改革 ⇒ 2024年問題

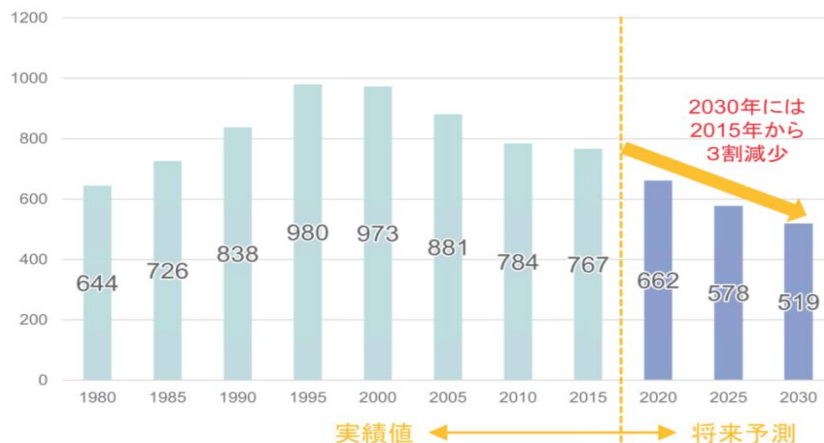
コロナ＝新しい生活様式

- ・非接触、非対面など

1つめの“危機” = 人が減る

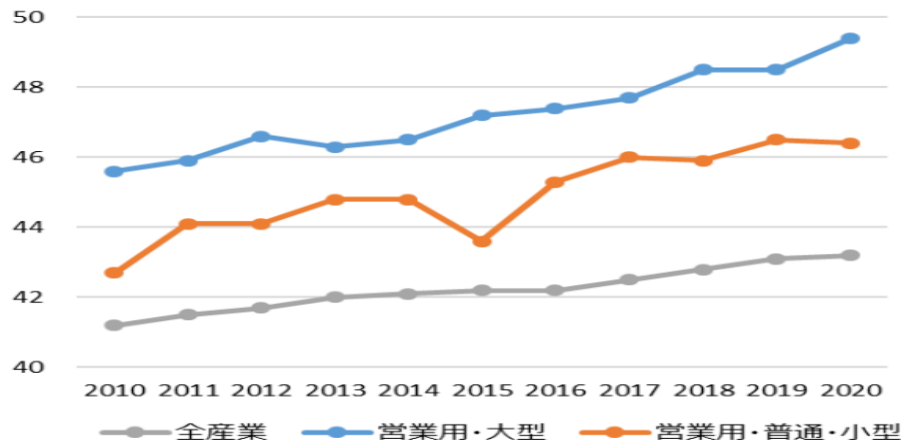


道路貨物運送業の運転従事者数（千人）の推移



（出典）日本ロジスティクスシステム協会（JILS）「ロジスティクスコンセプト2030」2020年1月

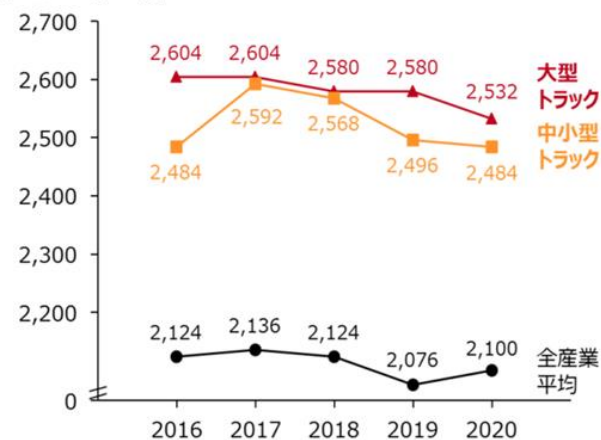
トラックドライバーの平均年齢の推移



「賃金構造基本統計調査」より経済産業省作成

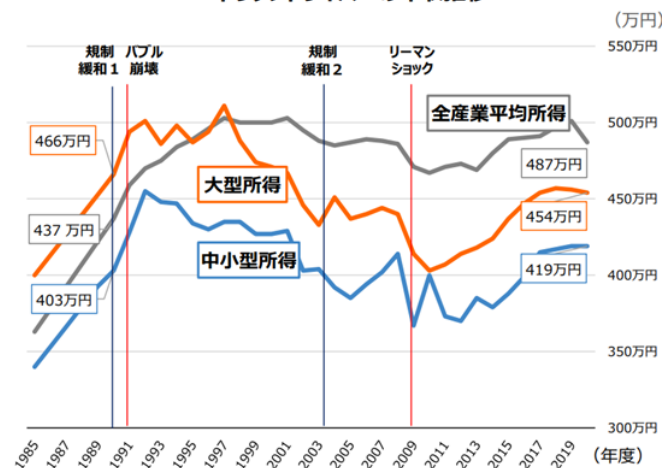
トラックドライバーの年間労働時間

[労働時間(時間)]



全日本トラック協会(2021)「日本のトラック輸送産業現状と課題」

トラックドライバーの年収推移



出典：年間所得：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」から国土交通省自動車局にて作成

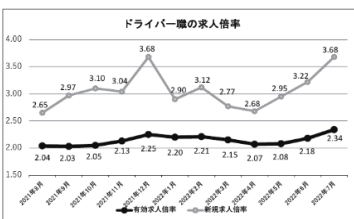
7月の有効求人倍率

ドライバー職は2.34倍

長期横ばいから上昇傾向へ

厚生労働省が発表した2022年7月のトラックドライバーを含む自動車運転職の有効求人倍率（常用・パート含む）は2.34倍となった。前月比で0.16ptの上昇、前年同月比では0.27ptの上昇。新型コロナウイルスの感染拡大による荷動き低迷の影響から労働需給が緩み、2020年3月から3ヵ月連続で3割割れとなり、6月から9月まで4ヵ月連続で2倍の水準を割り込む水準まで落ち込んだが、同年10月以降は22ヵ月連続で2倍台前半の水準が続くが、ここに至り上昇傾向が強まってきた。また、新規求人倍率は3.68倍となり、前月比で0.46ptの上昇、前年同月比では0.92ptの上昇だった。

なお、全業種の7月の有効求人倍率は1.29倍で前月から0.02ptの上昇。新規求人倍率は2.40倍となり、前月比で0.16ptの上昇となった。



2つめの“危機” = 働く時間が減る



「働き方改革関連法」の自動車運転業務への適用

<ルールの内容は？>

2024年度からトラックドライバーの時間外労働の上限が 年間 **960** 時間（月間80時間）に！
（今までは、月間100時間上限⇒▲20時間の影響）⇒超過すると罰則規定

実はこれは特別扱い
他職種は**720**時間上限
いずれはドライバーも！

<結局どうなるのか>

（いろいろな前提を置いて試算すると）

ポイント① 1日の拘束時間が **11時間30分** を超えない！

ポイント② 納品先までの距離が **150 km** を超えない！

■心配事

- ・いつも待機時間でだいたい1時間、荷下ろしに2時間かかっている
- ・札幌～帯広で181 km、福岡～大分で174 km……



**今、一番怖いのは、2024年度末（2025年3月）に、ドライバーがみんな
上限オーバーしていて車はあるのに、商品を配送することができなくなる**

3つめの“危機” = 加工食品物流は嫌われている



①納品先での長時間待機（全産業中ワースト1）

例）30分で済む下ろし時間に7時間待ち！

②ドライバーの運転以外の作業が多い（附帯作業）

例）積み/下し、積み替え、仕分け、フォークリフト運転

③厳しく、複雑な日付管理・納品期限（鮮度）管理

例）ロット逆転防止のための多頻度検品

「1 / 3ルール、1 / 2ルール」

④短いリードタイム（受注翌日納品、夜間作業前提フロー）

⑤非効率で、非合理的な悪しき商慣行

例）納品場所での棚入れ、ドライバー作業を見込んだ納品先合理化

⑥小ロット多品種多頻度納品

潤沢に人がいた時代はできていたが……

3つの“危機”をまとめると・・・



1つめの危機＋2つめの危機＋3つめの危機で、

これまで **100人** でやってきた仕事を



これからは **50人** でやれるように
業務を組み立て直さなければならない

3.わたしたちの活動の振り返り(概要)



「持続可能な加工食品物流を構築」するために＝製品をお客様に確実にお届けするために

最初は

「配送業者を選ばれる荷主に」

味の素(株)内の物流改革

1社だけでは無理

物流費管理の高度化
モーダルシフト
高積載率維持

次に

「食品物流を選ばれる職種に」

水平連携(＝メーカー連携)

- ・F-LINEプロジェクト、SBM会議
- ・F-LINE株式会社設立

メーカーだけでは無理

共同輸・配送
共同物流会社の設立

垂直連携(＝製・配・販)

- ・日食協、各小売団体との連携

食品業界だけでは無理

製配販課題解決に向けた取り組み

今では

商慣習の見直し含め
「日本の物流を進化」
させなければならない

斜め連携(＝行政当局、業界団体)

- ・国土交通省：総合物流施策大綱
(国の物流中期計画に参画)
- ・経済産業省：フィジカルインターネット実現会議
(業態別分科会に参画)
- ・農林水産省：日食協他と一緒に定期的意見交換
- ・国家プロジェクト：内閣府主導「SIP」
(SIP＝戦略的イノベーション創造プログラムの
スマート物流サービスに参画)

標準化本格化

味の素(株)内の物流改革 物流費管理の高度化



10年前



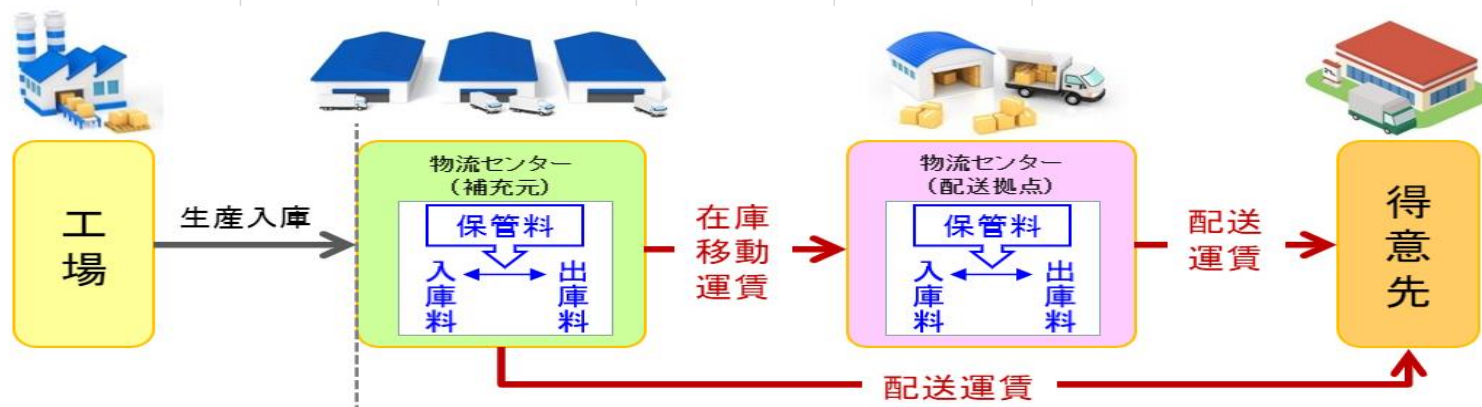
5年前

ブラックボックスの中の物流費

STEP1 : 物流費の見える化

物流費を、4つの構成要素(在庫移動、配送、保管料、荷役料)と
3つの要因(数量差、単価差、施策取組等)
のマトリクスで事業部別に管理し、
打ち手の効果検証と軌道修正(新たな打ち手)を月次で実施

	数量差	単価差	施策取組等
在庫移動			
配送移動			
保管料			
荷役料			





今、取り組んでいること

STEP2 : 物流費管理のさらなる高度化

構成要素ごとにコスト実態に見合った価格算定式に組み直し
「改善施策」の効果が反映できる新しい料金体系導入を検討中(通称「Fタリフ」)

例) 荷役料

現行: 100円/個

◇ 時間かけて40個を手積み、手下ろししても4,000円

◇ パレットに載せてフォークリフトで下すと10分で完了

それでも4,000円

⇒ これを何とかしたい

国交省も標準タリフ(料金表)の導入を図っている

※ コストアップにつながらない方法でなんとか導入できないか

今夏、食品事業本部内にプロジェクトを立ち上げて2023年度予算から
段階的に導入すべく検討中

⇒ 改善活動のモチベーションにつなげる
F-LINEプロジェクト各社への普及も視野に

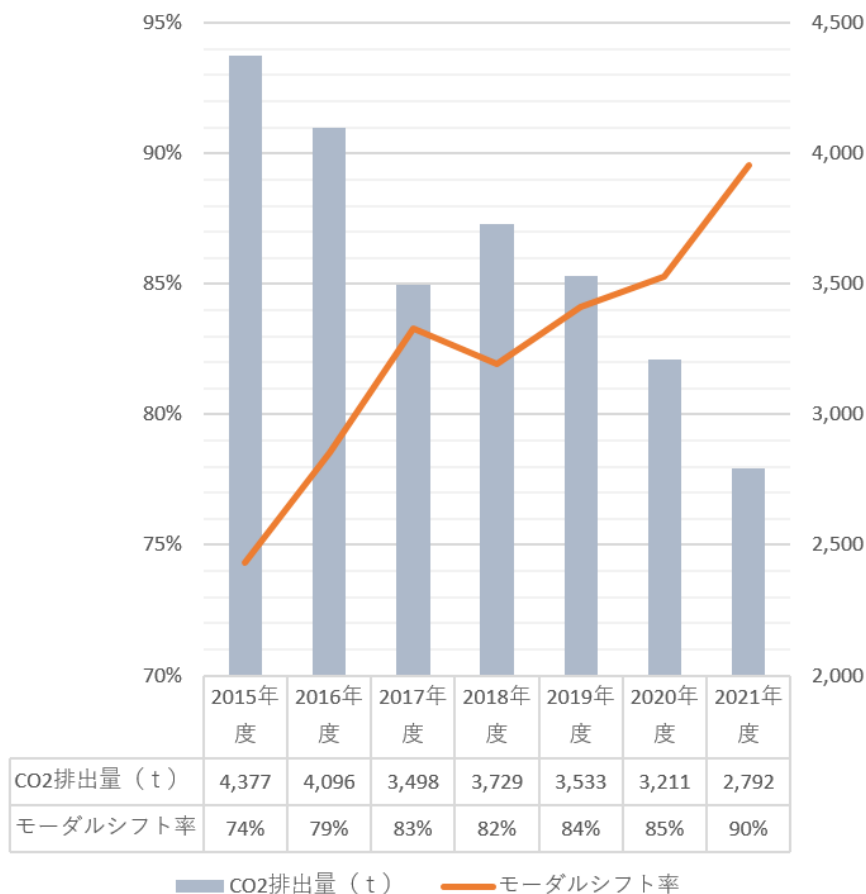
「どんぶり勘定」
「ひと山いくら」
からの脱却



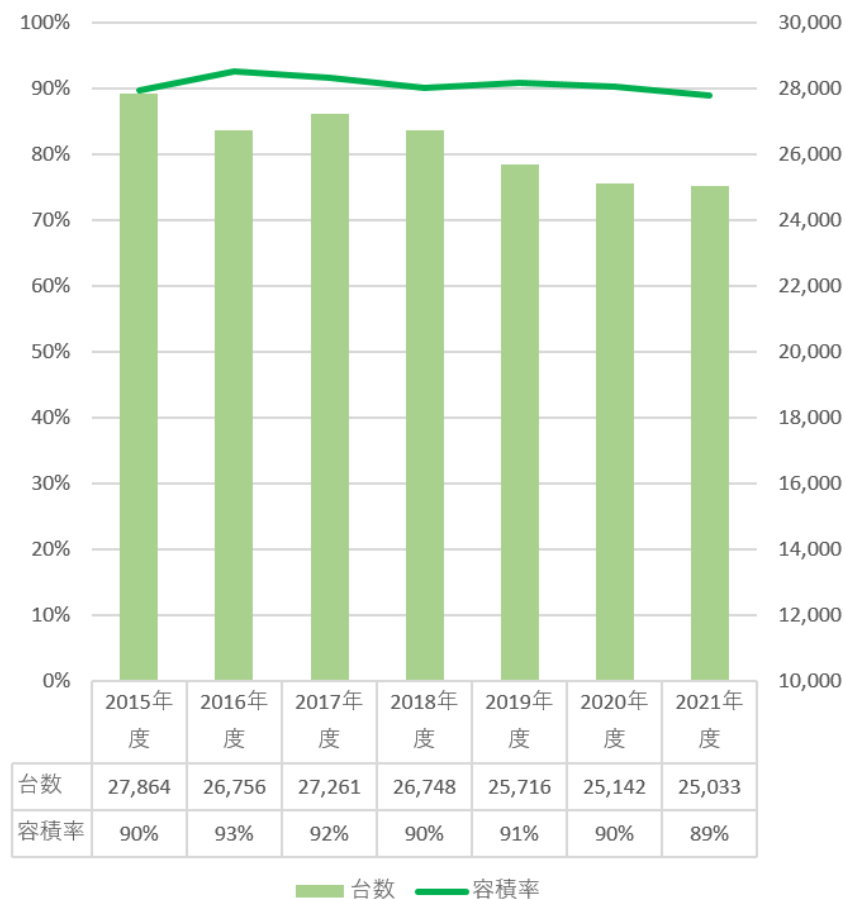
500km以上の長距離輸送におけるトラック輸送が占める割合は1割！この6年で6割減！

世の中平均40%と言われる積載率を90%前後で維持かつトラック台数を減らしてきている

モーダルシフト率とCO2排出量



積載率とトラック台数推移



水平連携 F-LINEプロジェクトとSBM会議



水平連携

ソフトのプラットフォーム

2016年5月

《SBM会議(食品物流未来推進会議)》

F-LINE参加企業6社+  

8社による製配販課題解決の討議

手待ち時間、附帯作業、納品方法など共通課題討議

ハードのプラットフォーム

2015年2月

《F-LINEプロジェクト》



6社による持続可能な物流体制の構築
(3テーマ)

- ①共同配送(2016年4月北海道、2019年1月九州)
- ②共同幹線輸送(2016年4月 北海道向け)
- ③製配販課題(業界全体の問題)

垂直連携
斜め連携

2018年5月

「持続可能な加工食品物流検討会」発足

持続可能な加工食品物流を目指し製配販課題解決の
ためのプラットフォーム構築
製配販3層+行政(国交省・経産省・農水省)

2018年6月

「加工食品における生産性向上及びトラック
ドライバーの労働時間改善に関する懇談会」

加工食品業界団体+行政(国交省・経産省・農水省・厚労省)

・味の素物流
・ハウス物流サービス
・カゴメ物流サービス

現F-LINE
九州F-LINE

日清
フーズ

日清
オイリオ

2019年4月 **F-LINE(株)設立**



- ・物流企画立案機能統合
- ・物流資産共有
- ・3社の物流子会社統合

全国展開

出資比率: 味の素社45%、ハウス食品社26%、カゴメ社22%
日清フーズ社4%、日清オイリオ社3%

総合物流施策大綱(2017~2020)『物流の生産性向上』
民間+各省庁の連携による施策の推進

水平連携 F-LINEプロジェクト



スタートは各社経営TOPの物流に対する
問題意識
「日用品、菓子、酒類・・・協働・連携が進ん
でいるが**加工食品物流は遅れている？**」

従来のメーカー個社の物流では
顕在化してきた物流課題対応には「限界」

2013年末
トラック手配できない事態発生

2014年3月
増税前でトラック手配できない事態発生

2014年春
各社物流部門担当部長クラスの
事務局会議で討議開始

加工食品物流の課題を共有化し解決に向
けた議論の場「**食品物流プラットフォーム**」
を創ろう

2015年2月2日「食品物流プラットフォーム構築」プレスリリー
ス



～食品物流の諸課題に対し、食品メーカー協働での検討を開始～
国内食品メーカー6社、「食品企業物流プラットフォーム」の構築に合意

味の素株式会社（社長：伊藤雅俊 本社：東京都中央区）、カゴメ株式会社（社長：寺田直行 本社：愛知県名古屋市）、株式会社Mizkan（社長：結城幸一 本社：愛知県半田市）、日清オイリオグループ株式会社（社長：今村隆郎 本社：東京都中央区）、日清フーズ株式会社（社長：岩崎浩一 本社：東京都千代田区）、ハウス食品グループ本社株式会社（社長：浦上博史 本社：東京都千代田区）（以上五十音順）の食品メーカー6社は、より効率的で安定した物流力の確保と食品業界全体の物流インフラの社会的・経済的合理性を追求するため、理念を共有する多くの食品メーカーが参画できる「食品企業物流プラットフォーム（名称：F-LINE※1）」の構築に合意しました。

※1：Food Logistics Intelligent Network

F-LINE®
Future Logistics Intelligent Network

「**競争は商品で、物流は共同で**」の基本理念のもと

- ・ **共同配送**の設計と実施（北海道・九州）
- ・ **共同幹線輸送**の設計と実施（北海道・関西）
- ・ 5社出資による**物流会社(F-LINE株)**の設立
- ・ 製配販物流課題の協議、解決策の実践

水平連携 F-LINEプロジェクト



2016年～ 北海道エリアで何をしたか？



■ 共同配送の実施

積載率 88%(+11%)
配車台数 ▲18%
Co2排出 ▲15%

■ 幹線輸送共同化実施

積込拠点の車両滞在時間 ▲45%
受入センターの車両滞在時間 ▲50%



■ 納品伝票統一化



■ 納品課題の改善活動

F-LINE者提起の納品先課題に対して荷主と納品先との協議を実施し改善策検討

Ex 検品後の格納作業
配送先別仕分要請
ラベル張り要請
長時間の待機

2018年～ 九州エリアで何をしたか？



九州エリアにおける在庫拠点の設立及び共同配送の開始



初めての6社在庫集約保管実施
保管能力120万ケース
延べ床面積12000坪
省人化のための最新マテハン導入

F-LINE株式会社 福岡第一営業所

- ・2018年10月竣工
- ・2019年1月～共同配送一部開始
- ・2019年5月～6社在庫集約完了、完全共同配送開始

水平連携の拡大 S B M会議



当社が参加する各種物流課題協議会については個社ではなくS B M 8社の意見として参加

2016年

SBM(食品物流未来推進)会議設立

- ・F-LINE 6社の活動を他メーカーと共有
- ・製配販物流課題の解決へ向けメーカーとして協議する場



- ①賞味期限年月表示化推進
→取り組み状況情報交換（当社完了・他社一部出荷開始）
- ②外装表示標準化推進
→味の素社ガイドライン公開（各社対応開始）
- ③フォークリフト作業安全確保
→日食協への協力依頼
- ④附帯作業定義付け
→出荷から納品完了までの附帯作業定義実施
- ⑤リードタイム延長協議
→課題および解決へ向けた協議

総合物流施策大綱

- 製・配・販 3層 + 物流事業者
- + 行政(国交・経産・農水) + 業界団体
- + 有識者 + コンサルティング

製配販
連携協議会

ロジスティクス
最適化
加工食品小WG

スマート物流
構築推進検討会

日食協物流問題
研究会
納品LT延長問題WT

現在取り組み中のテーマまとめ一覧



■行政の動き(ホワイト物流、総合物流施策大綱、フィジカルインターネット実現ロードマップ)を踏まえ、当社は目指すべき姿をあらためて設定し、取り組みを再整理し、組織目標化

大目標: 持続可能な加工食品物流の構築

日雑業界含め日本全体へ

ドライバー不足の解消

さらなる物流の効率化

中目標: スマート物流<データプラットフォーム構築>

【強くてしなやかな物流】
～止めない物流～

- 物流費マネジメントの高度化・デジタル化
 - ・「ひと山いくら」からの脱却
 - ・「見える物流費」へ
 - ・物流費タリフの抜本的改定へ
 - ⇒改善結果が反映される料金体系へ
- 安定した物流オペレーション
 - ・BCP対応と当社製品の確実で高品質な配送実現

【担い手にやさしい物流】
～足元課題の解決～

- 納品リードタイム延長
- 長時間待機撲滅
- 附帯作業撲滅・安全対策
- ASN検品レス
- 納品期限の緩和
1/3⇒1/2ルールへ

【簡素で滑らかな物流】
～標準化推進～

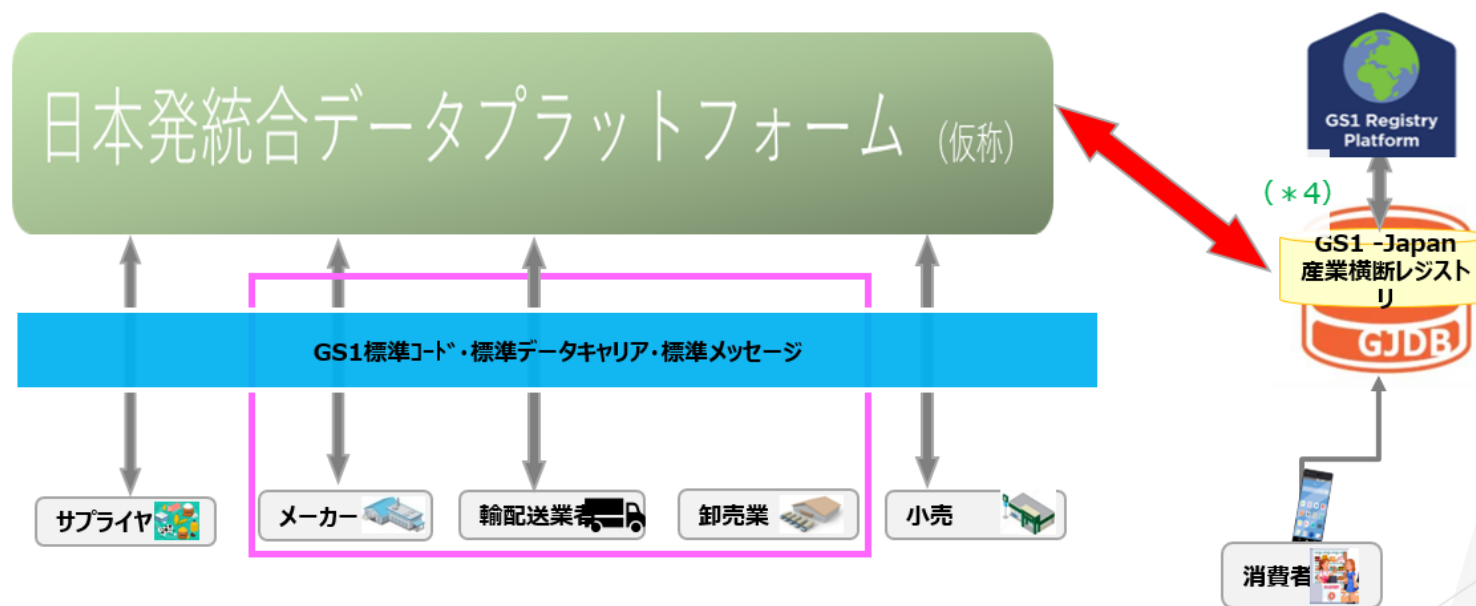
- 納品伝票電子化
伝票エコシステム構築 
- 外装サイズ標準化
外装課題解決プロジェクト
2021年10月始動 
- コード体系標準化
GS1標準コード導入 
- 外装表示の標準化
味の素社策定
「外装表示ガイドライン」の普及浸透 

参考：「データプラットフォーム」のイメージ



■実現のための基盤 ～業務のデジタル化と共有プラットフォームの構築～

GS1 (*1) 標準のコード、データキャリア（バーコード／QR／RFID (*2) 等）、標準メッセージを活用して業務のデジタル化を行い、SCM共有のプラットフォーム (*3) を社会インフラの位置付けで構築する。



(*1)GS1：流通コードの管理及び流通標準に関する国際機関。GS1-Japanはその日本地域組織。

(*2)RFID：電波を用いてICタグの情報を非接触で読み書きする自動認識技術。

(*3)プラットフォーム：データファイル交換だけではなくプラットフォーム上のデータベースを更新して、何らかの同期方法で該当データに関係のある各社が自社システムを更新する運用方法。

(*4)GS1-Japan産業横断レジストリー：GS1 Japanと(株)ジャパン・インフォレックスおよび(株)プラネットが構築した業界横断的な商品情報のレジストリー。



AJINOMOTO

担い手にやさしい物流～足元課題の解決～



【担い手にやさしい物流】 ～足元課題の解決～

○ 納品リードタイム延長

- ・2019年2月に活動開始、現在物量ベースで約70%が「N+2」
- ・100%「N+2」を目指し
2020年秋より「**製(メーカー)ー配(卸売業)**」間での検討本格化
受注締め時間の後ろ倒しとセットで議論。実証実験進行中。
- ・2022年より「**製ー配ー販(小売業)**」**三層**による議論スタート
⇒後述 FSP会議

○ 長時間待機撲滅

○ 附帯作業撲滅・ 安全対策

- ・これまでも、酷い納品先には個別に改善要請・検討を実施
- ・「2024年問題待ったなし！」の中で、2023年度より、要検討先を明確にして、レベルアップした活動を一齐に開始。
現在、詳細の詰め検討の最中

○ ASN検品レス

- ・九州エリアにて車建て検品レス等の可能性検討中

○ 納品期限の緩和 1/3⇒1/2ルールへ

(活動内容については後述)



AJINOMOTO

簡素で滑らかな物流～標準化推進～



【簡素で滑らかな物流】 ～標準化推進～

○納品伝票電子化 伝票エコシステム構築



- ・まず、「紙・手・鉛筆」を無くすために伝票電子化
- ・次に、同じ狙いでそれぞれシステム導入した各納品先での「個別最適乱立」を避けるべく、汎用性の高い「**納品伝票電子化エコシステム**」構築を目指して検討中。
(TSUNAGUTE社、WingArc1st社ほか)
- ※「**加工食品分野における標準化アクションプランフォローアップ会議**」
(国交省主催)と連動して推進中。
- ⇒他領域システム(予約受付システムなど)へも拡げていきたい

○外装サイズ標準化 外装課題解決プロジェクト 2021年10月始動



○コード体系標準化 GS1標準コード導入

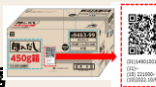


外装サイズ標準化協議会発足 2020年7月30日

商品段ボール箱の標準化による積載率、輸送効率、保管効率の向上等に繋げていく
(製造) 味の素、キューピー (卸売) 日本加工食品卸協会 (小売) CGC、セブン&アイHD
(物流) F-LINE、キューソー (関連) 日本包装技術協会、日通総研、流通経済大
(行政) 国土交通省、経済産業省、農林水産省
⇒2021年4月「**加工食品分野における外装サイズ標準化ガイドライン**」制定
(日本包装技術協会ホームページに掲載)

このガイドラインをもとに各社ごとに検討開始
＜当社事例＞2021年10月に外装課題解決プロジェクト始動(次頁参照)

○外装表示の標準化 味の素社策定 「外装表示ガイド ライン」の普及浸透



- ・「間違えない」「探させない」味の素ガイドライン策定、公開

＜改定前＞



＜改定後＞



《ガイドライン概要》

商品右上に物流情報を集約化する事
物流コードは黒地に白抜き表示

外装表示ルール策定を検討している**企業様と共有化**して**く**ことで**加工食品外装を標準化**していきたい

【社内】外装課題解決プロジェクト(2021年10月立ち上げ)



食品事業本部長

事務局 物流企画部・食品統括部

DFLテーマ取り組み (Design For Logistics)

対象品目	取組項目	メリット
段ボール箱 一斗缶	・外装サイズ種類の集約化、平面積載率90%以上の達成 ・貨物高さ制限追求 ・箱重量上限設定	・パレット積載率向上 ・輸送効率向上 ・荷役作業効率化 ・保管スペース有効活用 ・共同配送促進
オトール PPバンド シュリンク 天面ミシン目	・荷崩れ対象削減 ・物流倉庫自動化不適合及び荷扱い難外装の削減 ・プラごみ削減	・破損数削減 ・自動化⇒省人化 ・CO2及び廃棄物削減 ・女性、高齢者対応(働き方改革)

包装設計のプロセスや商品改訂等の時に必ずDFL観点が検討される仕組みづくりや社内ドキュメント(包材設計ガイドライン)などの整備

GS1コード取り組み

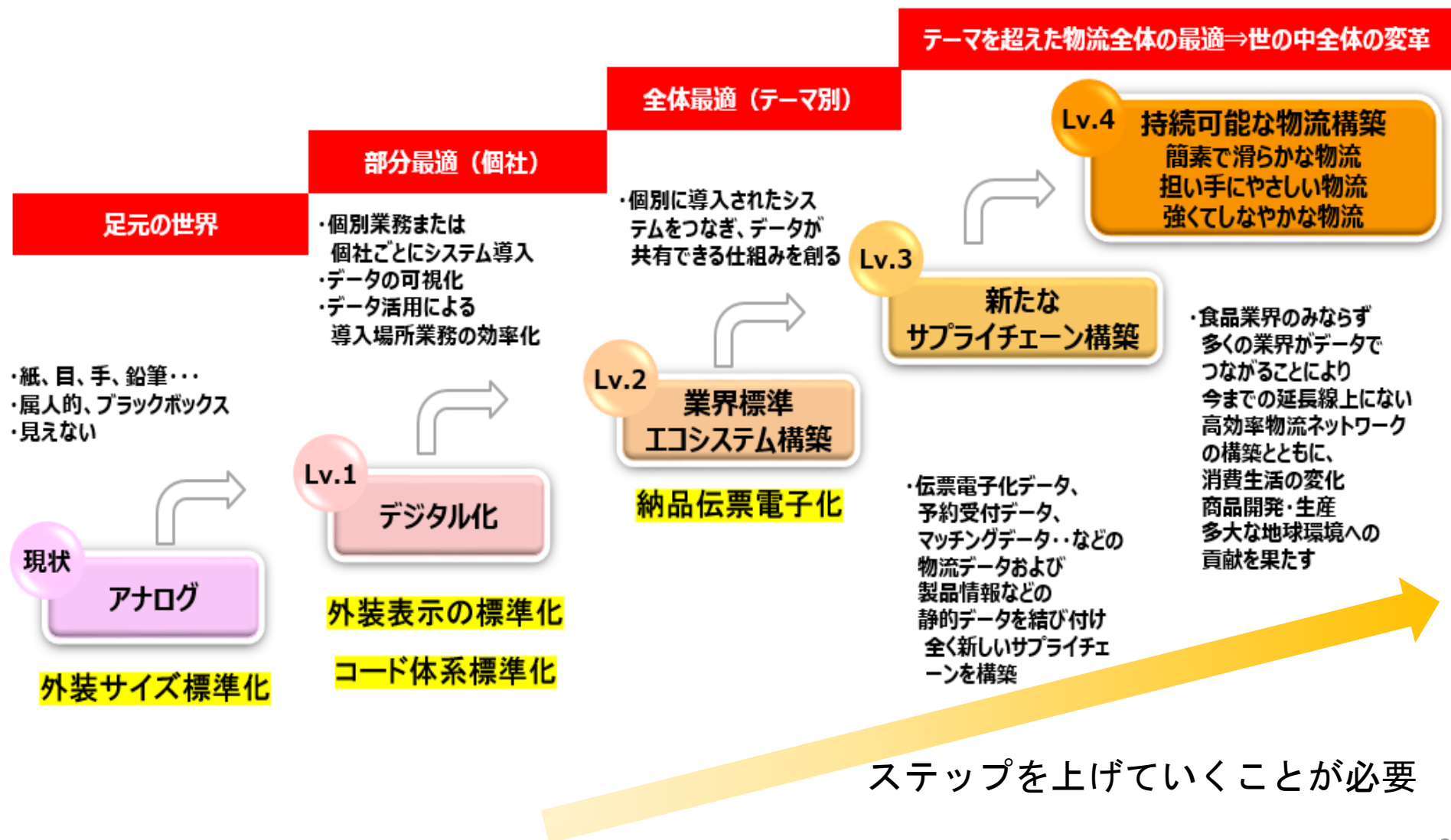
対象品目	取組項目	メリット
全製品	GS1Japanガイドラインに準拠した「GS1QR」コードの外装印字	・賞味期限データに伴う発着荷主検品作業効率化 ・データプラットフォームの構築による製配販データ連携の実現

関連各事業部、研究所包材開発部門、生産部門、情報システム部門、物流企画部

実現に向けたステップ



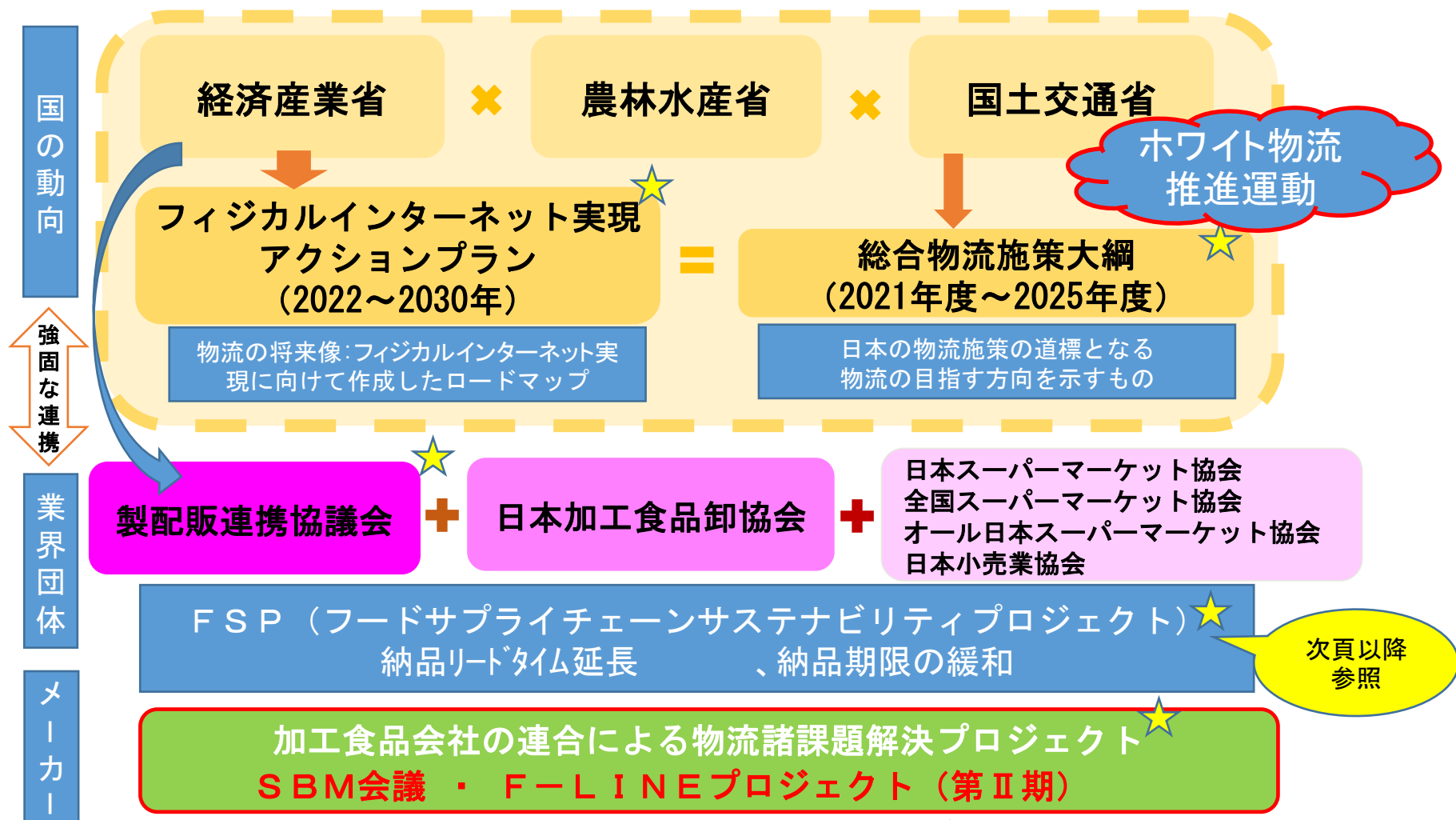
持続可能な加工食品物流構築実現にむけたステップ



現在の活動全体図（連携図）



各事業団体、官公庁との課題解決プロジェクトの推進





F S P (フードサプライチェーンサステナビリティプロジェクト)

販 (小売業)

- ・ 一般社団法人 日本スーパーマーケット協会 (JSA)
- ・ 一般社団法人 全国スーパーマーケット協会 (NSAJ)
- ・ オール日本スーパーマーケット協会 (AJS)

配 (卸売業)

- ・ 一般社団法人 日本加工食品卸協会 (NSK)

製 (製造業)

食品物流未来推進会議 (SBM)

味の素、カゴメ、キッコーマン食品、キューピー、日清オイリオ、日清製粉ウェルナ、ハウス、ミツカン

F S Pで取り組んでいる課題



「持続可能な加工食品物流」の構築を進める上で、製配販各層が取り組むべき施策

【販（小売業）】

- 小売⇒卸間での**定番発注締時間の前倒し**
- 特売、新商品の適正リードタイム日数確保と計画数量化・追加の抑制
- 賞味期間180日以上の商品について、**納入期限を賞味期間2分の1残しへの統一化**

【配（卸売業）】

- メーカー発注の原則EDI化、緊急対応等、負荷業務の抑制
- リードタイム延長に伴う需要予測精度向上に努める
- リードタイム延長による一定の在庫増加リスクへの柔軟な対応

2022年9月29日
農水大臣メッセージ：
食品製造流通事業者の
皆様へ「期限内食品はす
べて消費者へ」でも公示

【製（製造業：メーカー）】

- リードタイム延長を前提とした受注締め時間の後倒しの取組み**（第1ステップ：13時受注）
- リードタイム延長実施と合わせた、柔軟な緊急対応の許容

2022年9月29日にフードディストリビューションにて
パネルディスカッション実施
当日利用資料は、日本加工食品卸協会HPに掲載あります！

【参考】農林水産大臣メッセージ（2022年9月29日）



〔大臣名メッセージ〕

食品製造流通事業者の皆様へ

期限内食品はすべて消費者へ

食品原材料価格が高騰する中、コストの削減と値上げ幅の緩和を図っていくためには、期限内食品を消費者に売り切っていくこと、またあわせて、それでも発生する期限内食品を生活困窮者に寄附していくことが社会全体で強く求められています。これらはいずれも食品ロスの削減にも貢献するものであります。

これを進めるためには、「期限内食品はすべて消費者に届ける」との思いの下、川上から川下までの関係者が、共に取り組んでいくことが不可欠です。社会経済環境が厳しい中、食品の安定供給を担う農林水産大臣として、改めて、納品期限の緩和をはじめとする以下の取組を徹底し、また、拡大していただくようお願い申し上げます。

（食品小売・卸売事業者の皆様へ）

- ① 納品業者に対して厳しい納品期限を求めていますか。
未だに3分の1ルールをとっている場合は直ぐに緩和してください。

（食品製造事業者の皆様へ）

- ② 賞味期限の安全係数を過度に低く設定していませんか。
安全係数は0.8以上を目安としてください。
- ③ 賞味期限が3カ月を超えるものを「年月日」の表示にしていませんか。「年月」の大括り表示にしてください。

（全ての食品製造流通事業者の皆様へ）

- ④ 期限内であるにもかかわらず消費者への販売に至らない食品は、フードバンクや子ども食堂に寄附してください。提供に要する費用は損金算入もできます。
- ⑤ 有価証券報告書・統合報告書において、フードバンクへの寄附等食品ロス削減に関するそれぞれの取組を世の中に向けて発信してください。

令和4年9月29日
農林水産大臣 野村哲郎

4. 当社内における取組、部内運営



物流企画部 組織・マネジメントポリシー

物流企画部 42名

スタッフG 9名

- ・部内総括
- ・各種プロジェクト窓口
- ・業界標準化対応

物流基盤G 15名

- ・国内食品 物流費、ネットワーク管理
- ・AEO、貿易管理
- ・物流品質、環境（廃棄）

物流G 17名

- ・国内食品 受注管理
- ・イオンRDC寄託在庫管理

ミッション：持続可能な加工食品物流の構築

ビジョン：働きやすい物流環境・スマート物流の構築
 「簡素で滑らかな物流」「担い手にやさしい物流」
 「強くてしなやかな物流」実現（総合物流施策大綱から引用）

【提供価値】

- ・確実に運ぶ
- ・確実に届ける
- ・労働環境改善

日本のSCM全体へ貢献する

他社・他業種に波及

当社による
物流環境改善

【顧客】

生活者・お取引先様・物流従事者

企業価値の向上
ASVの実現

ASVとは、

Ajinomoto Group
Shared
Value の略

創業以来私たちが掲げている
「事業を通じて社会課題を解決し、社会と価値を共創する」という理念

SDGsとの結びつけ



■トレードオフをトレードオンにするチャレンジ

持続可能な加工食品物流の構築において、下記取り組みに加え、様々な物流効率化を推進することで、新たな価値が創出され、これらがサステナビリティ活動の推進を実現することとなる。

SDGs17のゴール	項目	重点取り組み
	栄養改善の 取り組み	お客様に商品をお届けすること 持続可能な加工食品物流の構築
  	CO2削減	モーダルシフト率90%超への挑戦 中距離モーダルシフト可能性追求 積載率向上の取り組み 共同配送エリアの拡大
  	プラスチック 廃棄物削減	伝票電子化実装拡大とエコシステム構築 ペーパーレスFAX 外装課題解決プロジェクト推進
  	フードロス削減	納品期限の緩和の一律実施 (製配販連携協議会、FSPでの活動)
	働き甲斐	ASVの実践 ビジョン達成に向けた部内取り組みの再構築と 業界全体視点からの価値連鎖の理解と貢献

国の施策との結びつけ



【国土交通省の施策内容】

1. 物流DXや物流標準化の推進による SC全体の最適化（簡素で滑らかな物流）

- (1) 物流デジタル化の強力な推進
- (2) 労働力不足な非接触・非対面型の物流に資する自動化・機械化の推進等
- (3) 物流標準化の取組の加速
- (4) 物流・商流データ基盤等



【味の素の施策内容】

納品伝票エコシステム実装⇒業界標準エコシステム構築

入荷予約受付システム自社工場等への導入を推進
貿易プラットフォーム活用の可能性検討

外装課題解決PJで外装サイズ・表示標準化実装検討を開始
全体最適実現に向け、**業界標準エコシステム構築**を推進

2. 労働力不足対策と物流構造改革の推進 （担い手にやさしい物流）

- (1) トラックドライバーの時間外労働の上限規制を遵守するために必要な労働環境の整備
- (2) 労働生産性の改善に向けた革新的な取組の推進
- (3) 農林水産物・食品等の流通合理化



納品リードタイム延長：**日食協と連携し、小売りの巻き込み**
長時間待機の解消・附帯作業の撲滅：F-LINE社と連携

トラック積載率：**2021年上期：89%達成**（生産・在庫移動）

「1/3ルール」見直し（3層へ働きかけ）、**小口多頻度配送見直し**

3. 強靱で持続可能な物流ネットワークの構築 （強くてしなやかな物流）

- (1) 感染症や大規模災害等有事においても機能する強靱で持続可能な物流NW構築
- (2) 地球環境の持続可能性を確保する物流NW構築（カーボンニュートラル実現等）
- (3) 高度物流人材の育成・確保



止めない物流体制と施策（受注補完体制・在宅・BCP訓練）
F-LINEプロジェクトで**荷主としての判断の標準化**

モーダルシフト率90%への挑戦
船舶/NVとの良好な関係構築による適正な経路とコストによる安定輸送の実践

F-LINE社との人事交流による高度物流人材育成
AEO維持管理のための社内教育内容充実化

物流企画部の取り組み



ビジョン達成に向けた部内取組みの再構築

個人目標発表会を人財・キャリア育成の場として位置づけ。
合わせて部内コミュニケーションも充実化

■ビジョン実現のための働く現場での取り組み（2021年度レビュー）

2020年度 エンゲージメントサーベイ（ES）における課題

『リーダーシップ』『キャリア・スキルへの不安』『コミュニケーションの不足』

⇒部内の課題の共有化と対策、進捗状況の随時確認実施

2021年度
取り組み

人財・キャリア育成

コミュニケーションの充実

個人目標発表会を実施
部内WEB勉強会を実施（1回/月）

・心理的安全性の確保のための単位組織長、
グループ長による月1回WEB対話（1on1）実施
・情報共有効率化のための各種会議体の再構築

【個人目標発表会の実施ポイント】

- ・各人がOE視点で顧客と顧客の求める価値を定義し、目標設定
- ・発表会を自身の頭の再整理と他人への理解という点で活用
- ・専門性が異なるメンバーでも理解できるよう、フォーマットを統一
- ・年1回、各グループ単位で実施
- ・部門長とグループ長は全て参加。
- ・他グループのメンバーは任意参加

所属員同士が業務の繋がりを深く理解。また、自主的に
相互理解を進めるような諸活動も自律的に催されている。

業界全体視点からの価値連鎖の理解と貢献

ミッション：持続可能な加工食品物流の構築

ビジョン：働きやすい物流環境・スマート物流の構築
「簡素で滑らかな物流」「担い手にやさしい物流」
「強くてしなやかな物流」実現（総合物流施策大綱）

ミッション/ビジョン、
業界全体への
価値連鎖も理解

日本のSCM全体へ貢献する

他社・他業種に波及

当社による
物流環境改善

企業価値の向上
ASVの実現

【提供価値】
・労働環境改善
・確実に運ぶ
・確実に届ける

【顧客】
物流従事者・事業部・取引先・生活者

①国/業界団体等
との連携見える化

③業界全体への
価値連鎖理解



②国の動向と連動した
当社の施策見える化

各所属員が全体像も理解した上で目標を策定

これら取組みを通じて、部門の持続的可能なエンゲージメントのスコア改善にも成功

参考資料：物流企画部教育体系

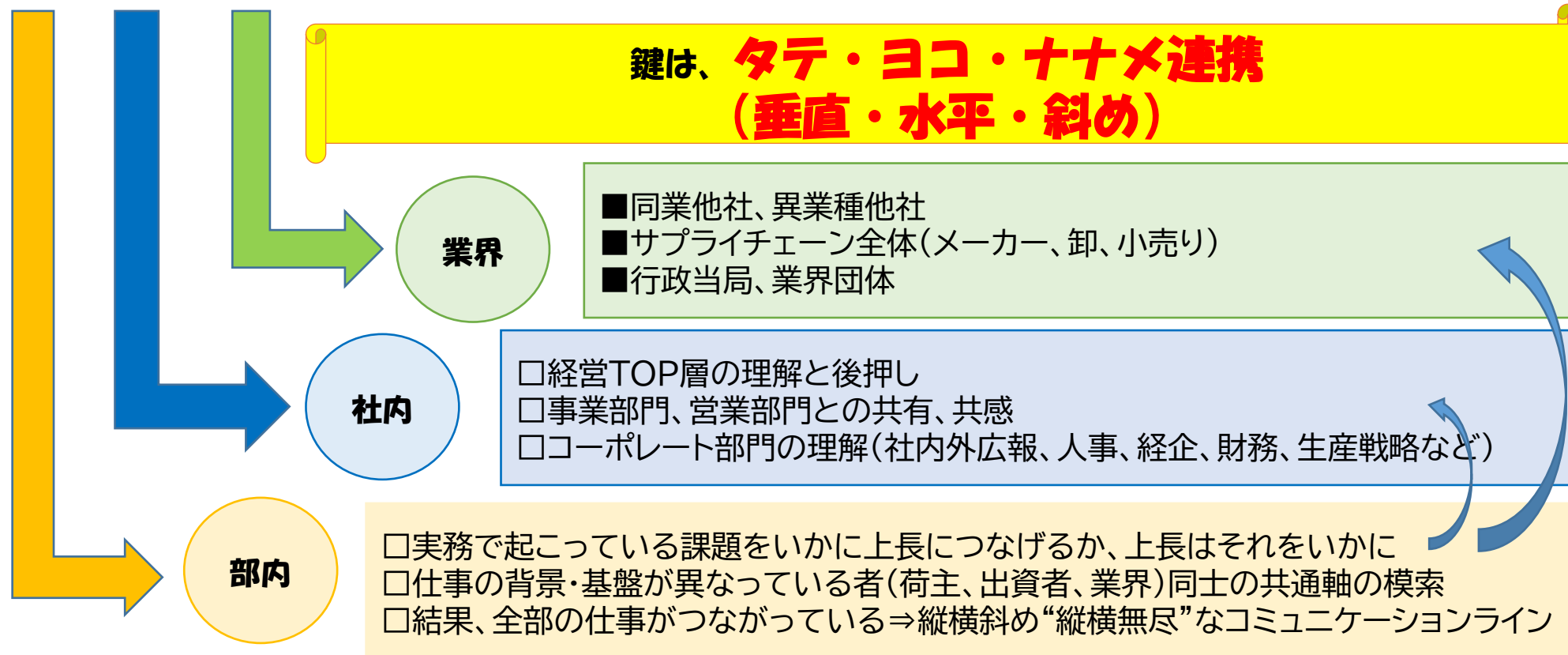


研修区分		年次（目安）	役職	物企部 1 年目	同 2 ～ 4 年目	同 5 年目以降
				入門	基礎	上級
研修・教育ツール	ロジスティックススキル 担当業務スキル		基幹職・一般職・シニア ※業務内容により選択	①日本生産性本部通信教育 「ロジスティックス管理3級コース」 ②JAVADAロジスティックス管理3級試験 ※各業務内容に応じて研修参加・資格取得		①日本生産性本部通信教育 「ロジスティックス管理2級コース」 ②JAVADAロジスティックス管理2級試験 JILS「物流技術管理士資格認定講座」
	DXスキル	基幹職	DX初級	DX中級 ※業務内容により選択	DX上級 ※業務内容により選択	
		一般職・シニア	（基本業務の習得）	DX初級	DX中級 ※業務内容により選択	
	ビジネススキル 共通スキル	基幹職・一般職・シニア	グロービス学び放題（基礎コースは「DX初級」で必須） 人事部（自己啓発支援・スキルアップ研修・キャリア研修など）			
	法務コンプライアンス系 社内学習（栄養知識・人権等）系	基幹職・一般職・シニア	AJI-learning必須（事務局にて受講チェック）			
	その他研修・部内勉強会	基幹職・一般職・シニア	転入者研修 チームサイト掲載の動画	物流・ロジスティックス関連外部セミナー（オンライン含む）情報をスタッフより案内 受講希望者は上司の判断で適宜受講可		
物流関連・社内資格	基幹職・一般職・シニア	上司と相談の上、受講・資格取得				

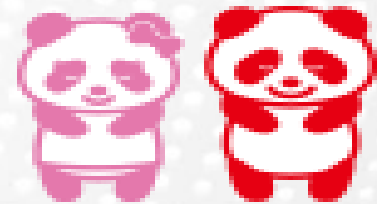
スキル評価	成果評価	キャリア
マルチスキル チェックシート・スキルマップ	個人目標	キャリアデザイン・OJT



目標は、「持続可能な加工食品物流構築を目指す」



Eat Well, Live Well.



AjiPanda

Thank you.