

企業競争力としての ロジスティクス戦略の実践と評価 (経営とロジスティクス戦略)

2004年3月17日

味の素ゼネラルフーズ(株)
常勤監査役

川島 孝夫

<INDEX>

1. 味の素ゼネラルフーズ(株)	1
2. サプライチェーン管理の進め方	2
3. ロジスティクス	3-4
(1)ロジスティクス目的と定義	
(2)ロジスティクス導入ステップ	
4. ロジスティクス経営管理指標	5-9
(1)ロジスティクス経営管理指標の設定	
(2)ロジスティクスの経営管理指標	
(3)日常業務管理指標<実践KP-1>	
(4)物流パターン	
(5)日常業務管理指標<実践KP-2>	
5. <評価>ロジスティクス管理指標	10
6. AGFの成果	11-12
(1)AGFの成果(5年間)	
(2)成功の秘訣	
7. 現状の課題と今後の取組	13
8. 参考資料(SCM成功例他)	

1. 味の素ゼネラルフーズ株式会社 (AGF)

1. 株主

(1) 味の素 50%

ー日本No.1食品メーカー

ー味の素グループ総売上 約1兆円

(2) Kraft Foods 50%

ーアメリカNo.1食品メーカー

ーフィリップ・モリス グループ総売上 約11兆円

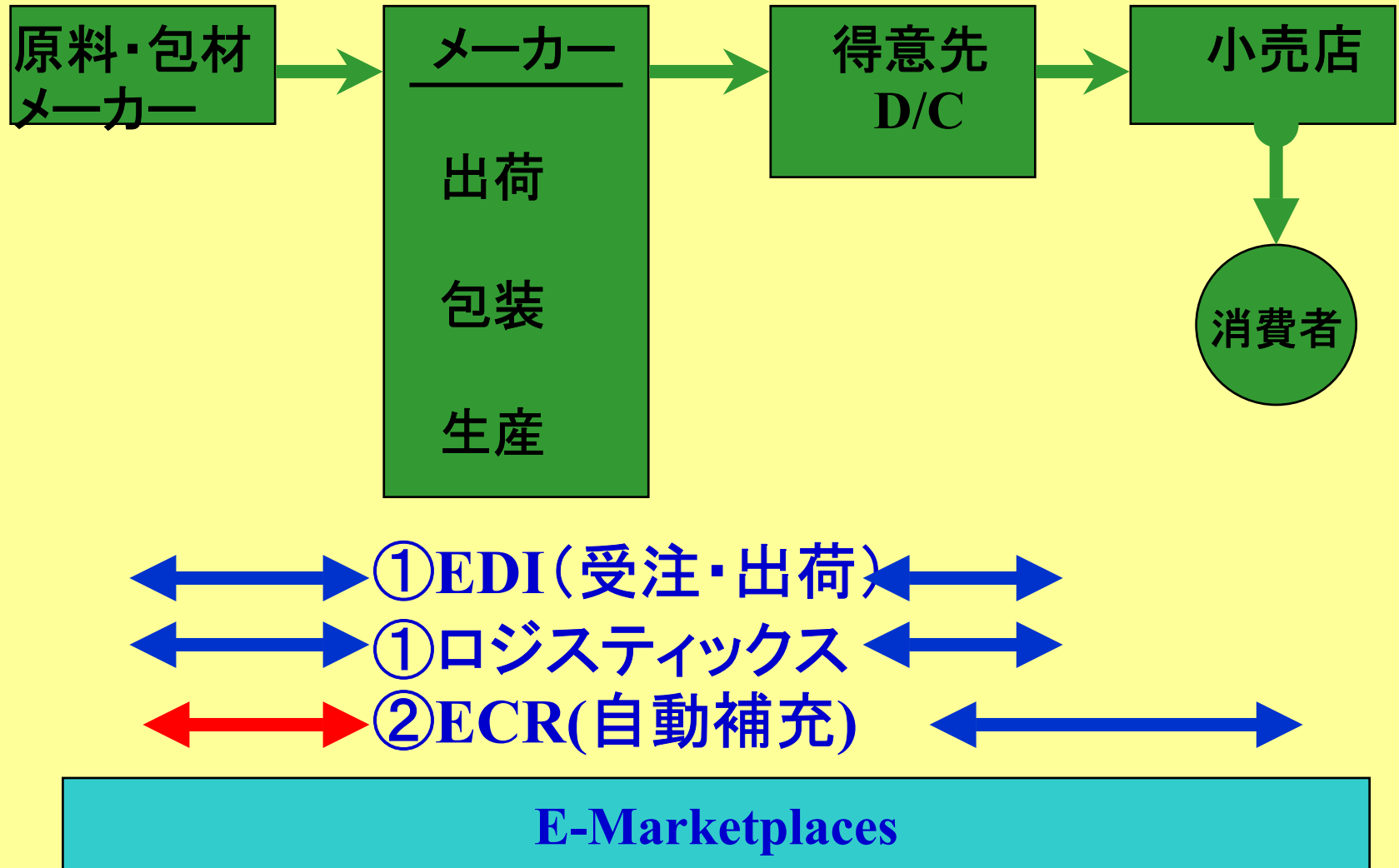
(アメリカ:75%、ヨーロッパ:20%、アジア:5%)

2. 味の素ゼネラルフーズ (AGF)

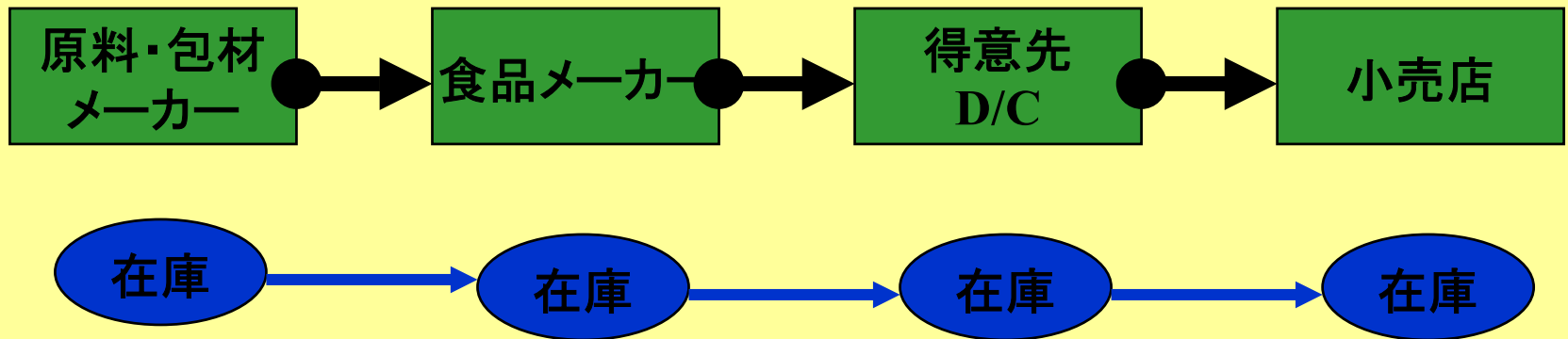
ー総合コーヒーメーカー

ー総売上 1040億円・経常利益 45億円(2003年)

2. サプライチェーン管理の進め方



3ー(1)ロジスティックス目的・定義



<目的>

1. 競合優位性(得意先サービスレベル)
2. 在庫削減
3. 企業間関係強化

<定義>

在庫の一元統合管理機能

<キーワード>

統合(Integration)

3－(2)ロジスティクス導入ステップ

1. 情報システムの統合化

- －在庫情報の一元化
- －簡便な検索

2. ロジ主要計画及び販売計画変更調整機能の統合化

- －ロジスティクス関連企画 : 生産計画・購買計画・在庫計画
供給計画・固定資産投資計画
物流計画
- －販売関連計画 : キャンペーン計画

3. 物流機能の統合化

- －調達物流・工場構内物流・販売物流

4ー(1)ロジスティックス経営管理指標の設定

1. 原則

ー数値目標の設定

2. 経営管理指標(利益管理)

(1)ROA(使用総資本事業利益率)

(2)棚卸資産率及び棚卸資産回転月数

3. 日常業務管理指標

(1)企業内評価目標の設定(KP-1)

- ①在庫削減、②物流費削減、③SKU(品種)削減、
④返品・販売不良品削減、⑤販売精度向上

(2)社会的評価目標の設定(KPI-2)

- ①得意先サービスレベル改善、②安全・安心の推進
③誠実の履行

4－(2)ロジスティックスの経営管理指標(利益管理)

1. ROA(使用総資本事業利益率) Return On total Assets

$$\text{ROA}(\%) = \frac{\text{事業利益(P/L)}}{\text{使用資本(B/S)}} \times 100(\%)$$

$$\text{* 使用総資本} = \frac{\text{期首使用総資本} + \text{期末使用総資本}}{2}$$

$$\text{* 事業利益} = \text{営業利益} + \text{金融収支(受取利息・配当金－支払利息)}$$

(Kraft基準＝5%、東証大手食品メーカー＝5%)

2. 棚卸資産率(%)＝棚卸資産(B/S)÷全資産 X 100(%)

$$\text{* 棚卸資産} = \text{製品・商品} + \text{原材料} + \text{仕掛品} + \text{貯蔵品}$$

(Kraft基準＝5%以下、東証大手食品メーカー＝5%以下)

3. 棚卸資産回転月数＝期首期末平均棚卸資産÷月間売上高(P/L)

(Kraft基準＝0.7ヶ月、東証大手食品メーカー＝0.5ヶ月)

4－(3) 日常業務管理指標＜実践＞

(KPI－1：企業内評価－実行計画)

1. EDIの推進

－受注センター化推進からOutsourcingへ

2. 在庫削減：在庫拠点の統廃合(25拠点から4拠点へ)

3. Plant D/C化

(1)工場直送率向上

(2)鮮度管理改善向上への対応

(3)トレーサビリティへの対応強化

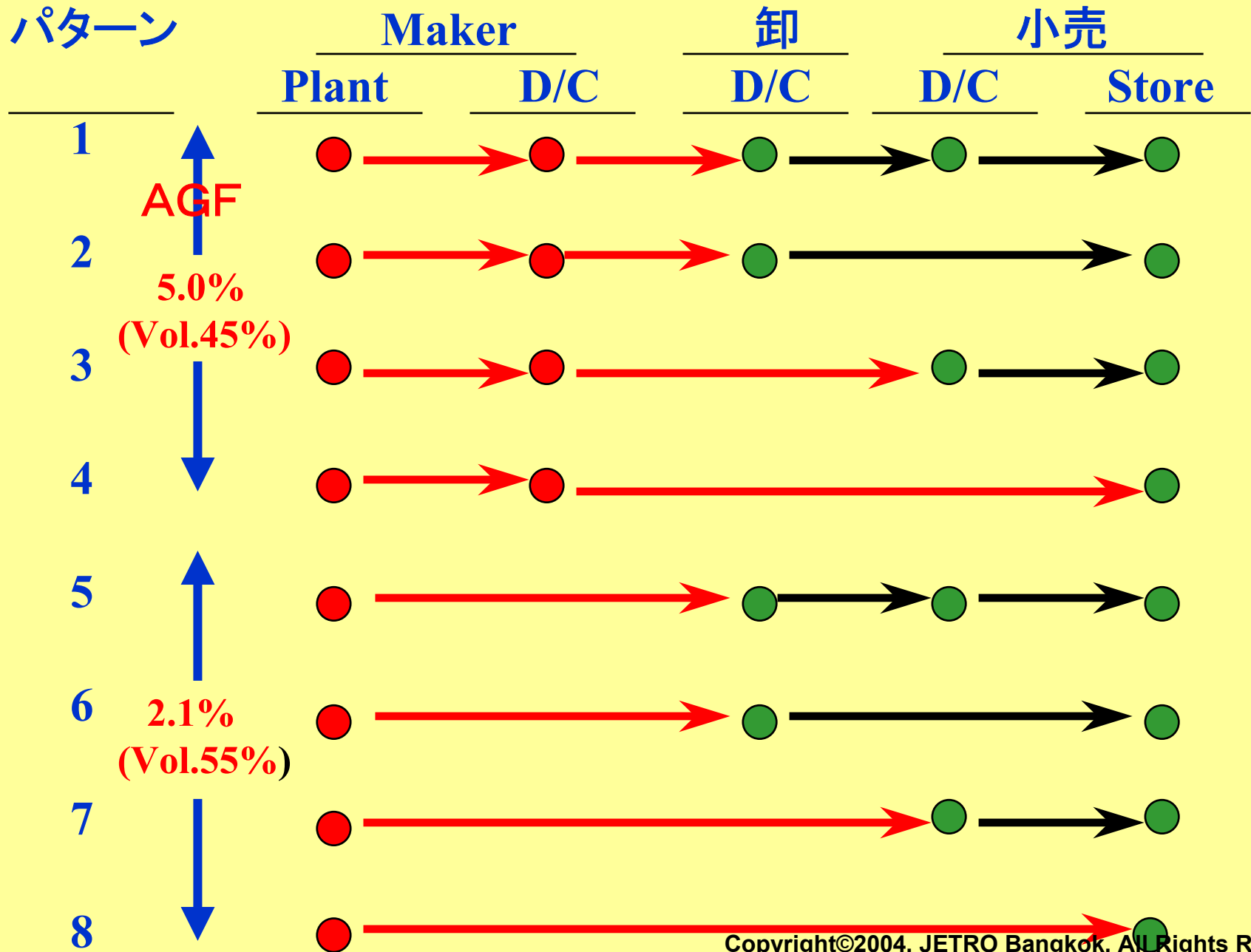
(4)三温度帯物流への対応

4. SKU削減

5. 受注・配送頻度削減  届け先数減・配送ロット増

6. 販売精度向上

4-(4) 酒類・食品メーカー物流パターン



4－(5) 日常業務管理指標＜実践＞

(KPI－2: 社会的評価)

1. 得意先サービスレベル向上
 - (1) 受注率
 - (2) 業界標準化への積極的な取組
 - (3) 中間物流機能の再評価・支援
2. 誠実の履行(環境対応強化)
 - (1) 返品ゼロ化
 - (2) 販売不良品ゼロ化
 - (3) 産業廃棄物ゼロ化
3. 安心・安全の推進
 - (1) コンプライアンス(法令遵守)
 - (2) 工場事故・災害ゼロ化
 - (3) 消費者クレームゼロ化
 - (4) トレーサビリティ機能強化
 - (5) 積極的な情報公開

5. <評価>Logistics管理指標 KPI

1. 定期評価会議 : 月次経営会議(会議後Kraftへ報告)
2. 評価方法 : 計画対実績報告及び対策決定
3. KPI-1 : 企業内評価
 - (1) 在庫削減
 - 原料 & 包材/ 半製品 / 製品/工場工程ロス/品質不良品
 - (2) 物流費削減
 - 運賃/保管料/荷役料/構内物流費/工場直送比率
 - (3) SKU (Stock Keeping Unit)削減
 - (4) 返品・販売不良品ゼロ化
 - (5) 販売精度向上
4. KPI-2 : 社会的評価
 - (1) 得意先サービスレベル
 - (2) 安全・安心の推進
 - ー工場事故・災害率、消費者クレーム率・内容、自己退職率
 - (3) 誠実の履行
 - ー環境対応(HACCP/ISO,リサイクル、リユース、産廃ゼロ)

6—(1) AGFの成果(5年間)

1. 在庫削減

—5. 2WOSから2. 2WOS

(Week Of Supply: 週次供給在庫)

2. 物流費削減

—総売上対比5. 5%から3. 4%へ

—在庫拠点の統合化

* 25拠点から4拠点へ統合

3. SKU(製品品種)削減

—30% (除く、業務用)

4. 受注センター

—受注出荷業務の統合化

—女子営業事務員 70%削減

6—(2) AGF成功の秘訣(CSF)

1. 経営トップの強い意思と決断

- 競合優位性の確保
- 標準化の推進

2. Plan-Do-See

- 定期的レビュー会議

3. 全員での取組

- 人事考課評価項目

7. 現状の課題と今後の取組

(市場・消費者動向をどうみるか？：戦略構築)

- **日本経済と社会動向**
 - (1) 日本経済と消費
 - (2) 食の安全・安心(健康志向)
 - (3) 地球環境・生活環境保護
- **国際化と取引制度の変更**
 - (1) RFID等国际標準への対応
 - (2) 建値制度等取引制度の変更
- **日本の消費者嗜好及びニーズの変化**
 - (1) 生鮮嗜好及び健康志向
 - (2) 人口構成・世帯構成の変化による生活スタイルの変化
- **日本の食品流通市場動向**
 - (1) 食品スーパーの伸長と中間物流機能の重要性増大
 - (2) 地域におけるスーパーセンターの急成長
 - (3) 大都市圏での深夜・終夜営業の増大
 - (4) ドラッグストアー、ホームセンターの成長拡大

＜参考資料＞

1. 2002年日本経済
2. 国民生活における生活スタイルの変化
3. 人口ピラミッド
4. 日本の世帯数
5. 年間一人当たりの品目別家計消費の推移
6. 日本の食品流通チャネルの現状
7. 食料関連小売業の業態別店舗数及び
年間販売額の構成割合の推移
8. GMS 4社の深夜営業体制
9. 日本流通業でのSCM成功例
 - (1) セブン・イレブンの物流改革
 - (2) イオンの流通・物流改革
 - (3) 食品スーパー光洋の物流改革
 - (4) アスクルの新SCM戦略

1. 2002年の日本経済

* 内閣府「2002年度の国民経済計算」、世界銀行資料

国富(正味資産) 2799.5兆円 * ピーク時1990年比21.2%減 ＜主な内容＞	
土地	1369.4兆円
建物・設備	1149.7兆円
対外資産	175.3兆円
名目GDP	0.7%減 * 8年振りに500兆円割り込む
実質GDP	1.2%増 * 2年ぶりにプラス
国民所得	362兆円 * 前年比1.3%減

一人当たりで見ると

国富(正味資産) 2197.4万円 * 前年比81.2万円減	
名目GDP	390.6万円 * OECD加盟国で6位
国民所得	284.8万円 * 前年比4.4万円減

＜世界のGDP及びシェア＞	
1. 米国	10.06兆ドル(31.9%)
2. 日本	4.14兆ドル(15.7%)
3. ドイツ	1.84兆ドル(6.1%)
4. 英国	1.42兆ドル(4.6%)
5. フランス	1.30兆ドル(4.2%)
6. 中国	1.15兆ドル(3.5%)
7. イタリア	1.08兆ドル(3.5%)
8. カナダ	0.58兆ドル(2.2%)
9. ロシア	0.21兆ドル(0.8%)

* 個人金融資産(2003年6月末。日銀まとめ)

- | | |
|-------|-----------------------|
| 1. 米国 | 32兆ドル(現金・預金:4.2兆ドル) |
| 2. 日本 | 12.6兆ドル(現金・預金:7.1兆ドル) |

2. 国民生活における生活スタイルの変化

	1975年	2002年	食生活との関連
単独世帯の割合	18. 2%	24. 9%	一人分の調理が割高になるなどの理由で調理食品等の利用が増加
高年齢人口比率	7. 9%	19. 2%	高年齢の進展に伴う食の簡便化・サービス化への意向の高まり
労働者一人当り年間総労働時間	2, 064	1, 879	余暇活動時間の増加に伴う外食へのニーズの高まり
既婚女子雇用者比率	21. 3%	36. 2%	外食や調理食品の利用による調理時間の節約
電子レンジの世帯当り普及率	15. 8%	91. 7%	冷凍調理食品やレンジ対応食品等の頻度の高まり

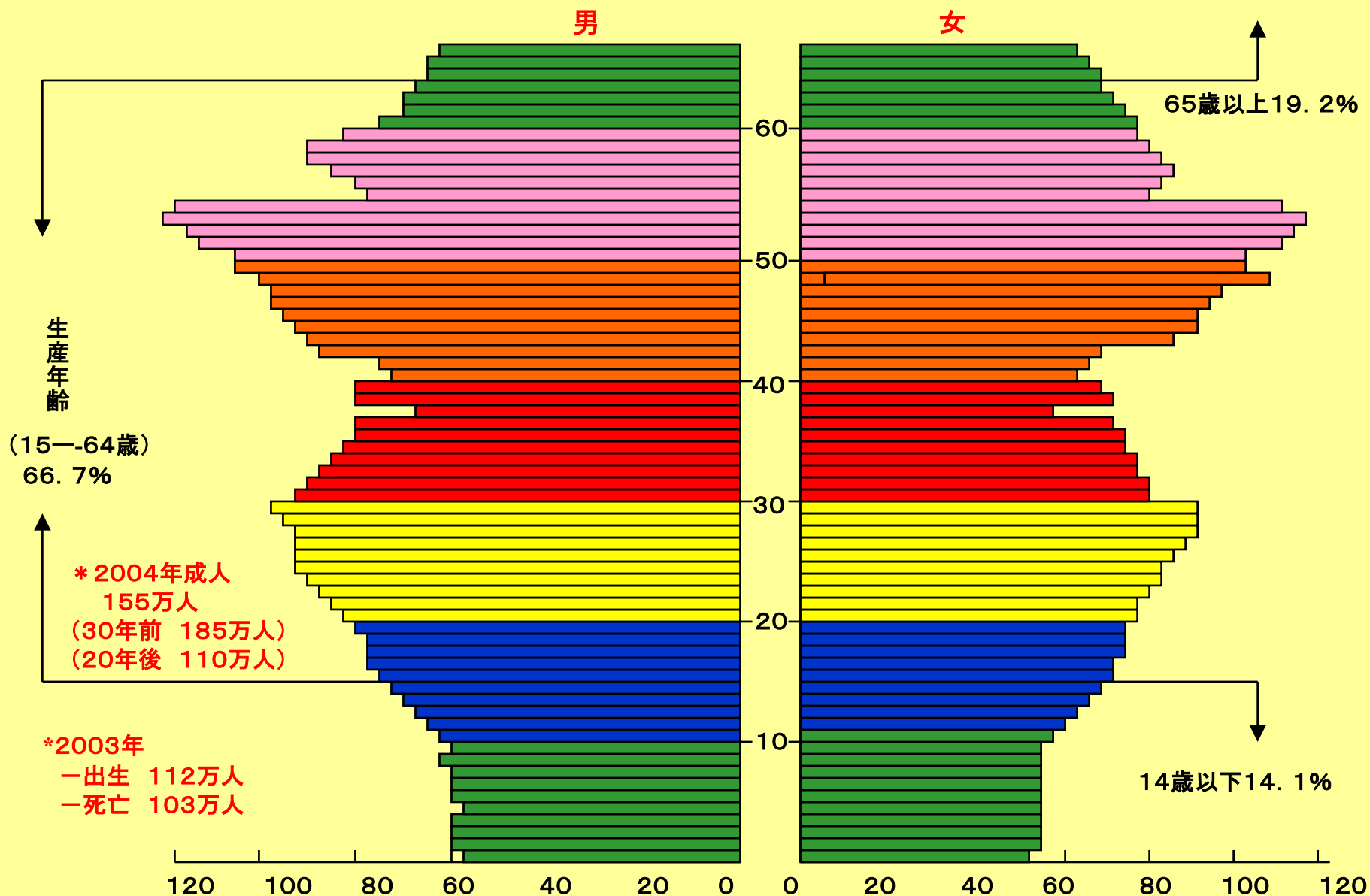
資料：農林統計協会 “図説食料・農業・農村白書 平成12年度、総務省「国勢調査」)

注： 1) 高年齢人口比率(65歳以上)の総人口に占める割合は、国勢調査人口とした推定値。

2) 年間総労働時間は、30人規模以上の事業所

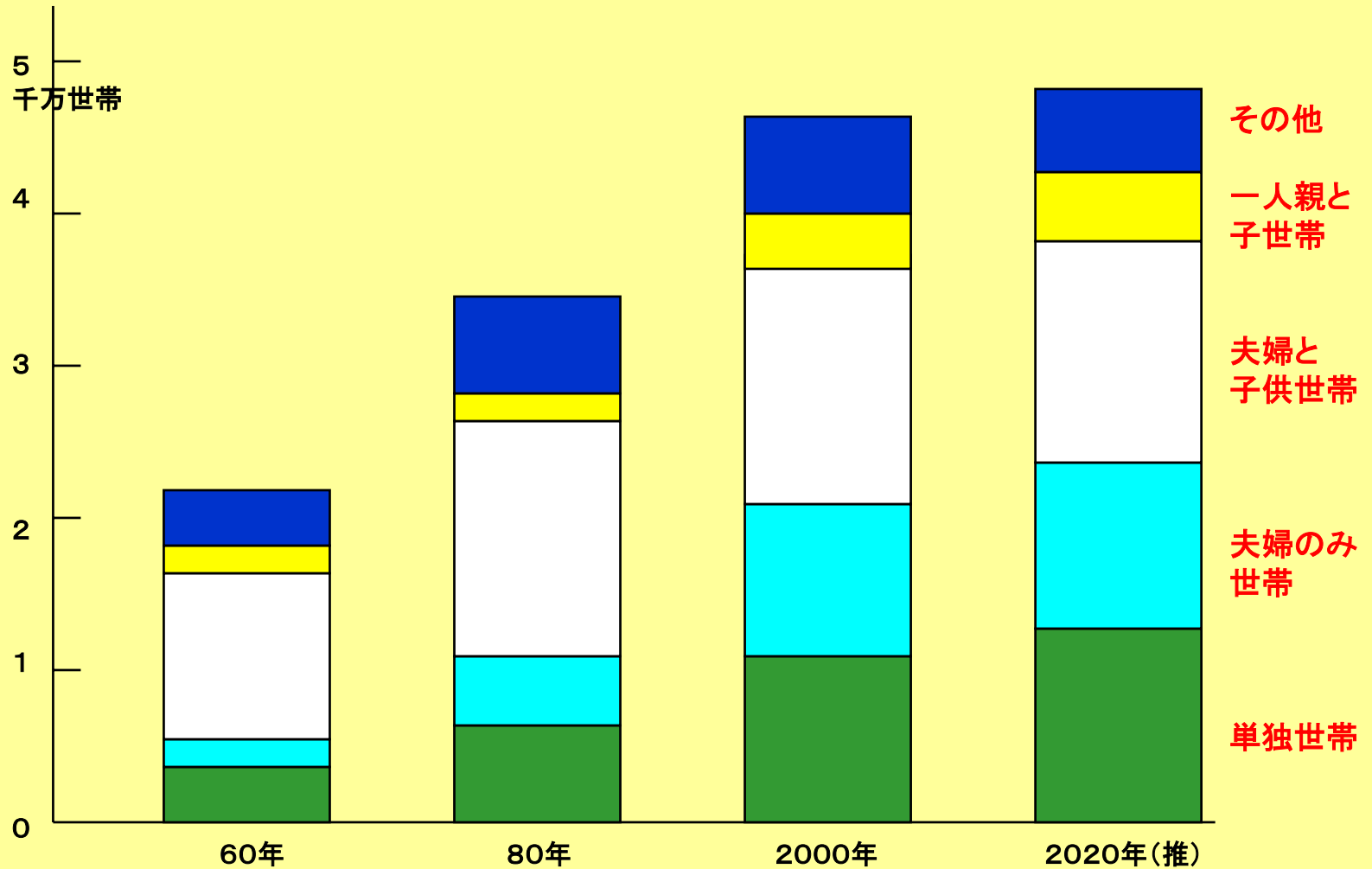
3. 人口ピラミッド(2003年)10月1日

*平成15年国勢調査



4. 日本の世帯数

* 資料:総務省「国勢調査」国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」



5. 年間一人当りの品目別家計消費の推移(全国・全世帯)

	1989年	構成比	1999年	構成比
食料 金額	273, 461	100%	304, 840	100%
米 類	17, 640	6. 4	13, 215	4. 3
* 魚介類	35, 972	13. 1	34, 858	10. 2
* 肉 類	26, 081	9. 5	25, 506	8. 4
乳卵類	12, 108	4. 4	14, 226	4. 6
* 生鮮野菜	20, 337	7. 4	22, 438	7. 4
* 生鮮果物	13, 148	4. 8	13, 335	4. 4
調理食品	20, 243	7. 4	30, 219	9. 9
外食	44, 860	16. 4	54, 020	17. 7

* 生鮮計

34. 8%

30. 4%

* 調理食品・外食計

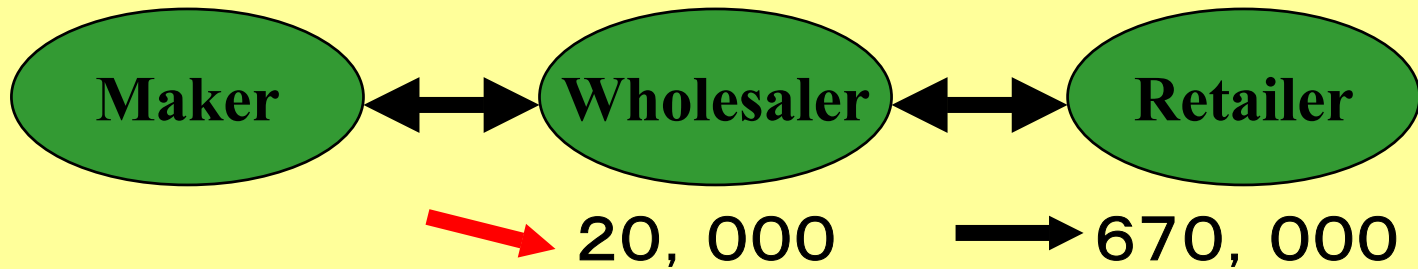
23. 8%

27. 6%

資料:総務省“家計調査年報”

6. 日本の食品流通チャネルの現状

* 資料: 商業統計



Primary

↗ **Super Center**(12000㎡以上)

Secondary

↖ **GMS**(3, 000㎡以上)

3rd

↗ **SM**(500-3000㎡)

↗ **SSM**(500㎡以下)

→ **CVS**

↖ **Department Store**

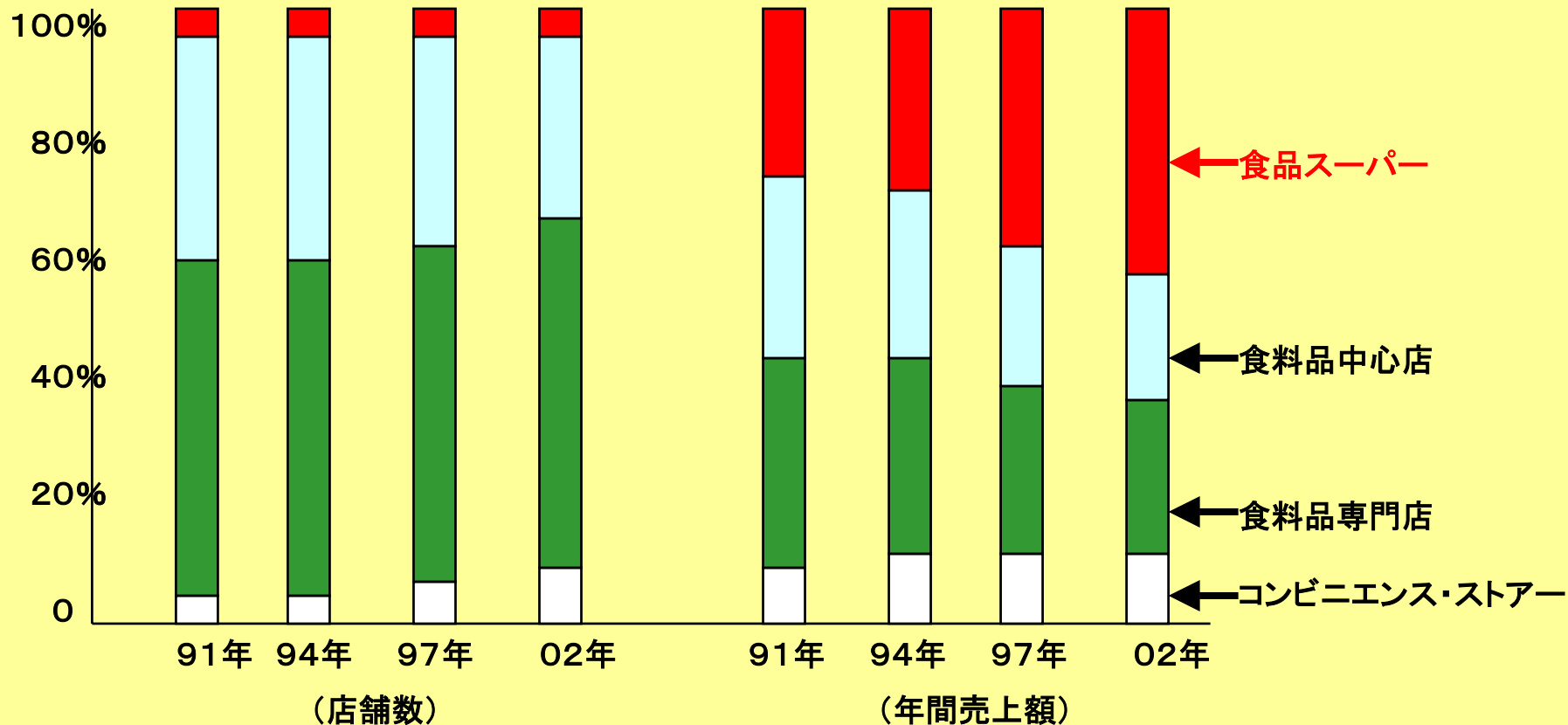
↗ **Drug Store**

↗ **Home Center**

→ **Discounter**

→ **Papa/Mama Store**

7. 食料関連小売業の業態別店舗数及び年間販売額の構成割合の推移



資料: 経済産業省“商業統計表”

- 注: 1) 食品スーパー: 売り場面積250平方メートル以上、食品の取扱額70%以上、セルフ方式の店。
 2) 食料品中心店: 食品の取扱額が50%以上の商店。
 3) 食料品専門店: 特定食品(例: 鮮魚、青果物)の取扱額が90%以上の商店。
 4) コンビニエンス・ストア: 食料品を扱っている売り場面積30平方メートル以上250平方メートル未満、セルフ方式、14時間以上営業の店。

8. 大手GMS 4社の深夜営業体制

* 日本経済新聞2004年1月15日

		03年2月期	03年8月期	04年2月期
イオン	全店	365	373	370
	深夜営業	277	321	329
	内24時間	87	140	159
ダイエー	全店	265	265	266
	深夜営業	42	112	160
	内24時間	5	11	未定
IY	全店	177	176	179
	深夜営業	0	89	106
	内24時間	0	0	0
西友	全店	209	212	211
	深夜営業	87	91	105
	内24時間	1	6	14
4社計	全店	1016	1026	1026
	深夜営業	406	613	700
	内24時間	93	158	173

注：「深夜営業」とは23時以降閉店。

9. SCM成功例

1. セブンイレブンの物流改革

ー売上2兆円、CVS10,000店

2. イオンの流通・物流改革

ー日本最大の小売グループ、グループ全体売上4兆円

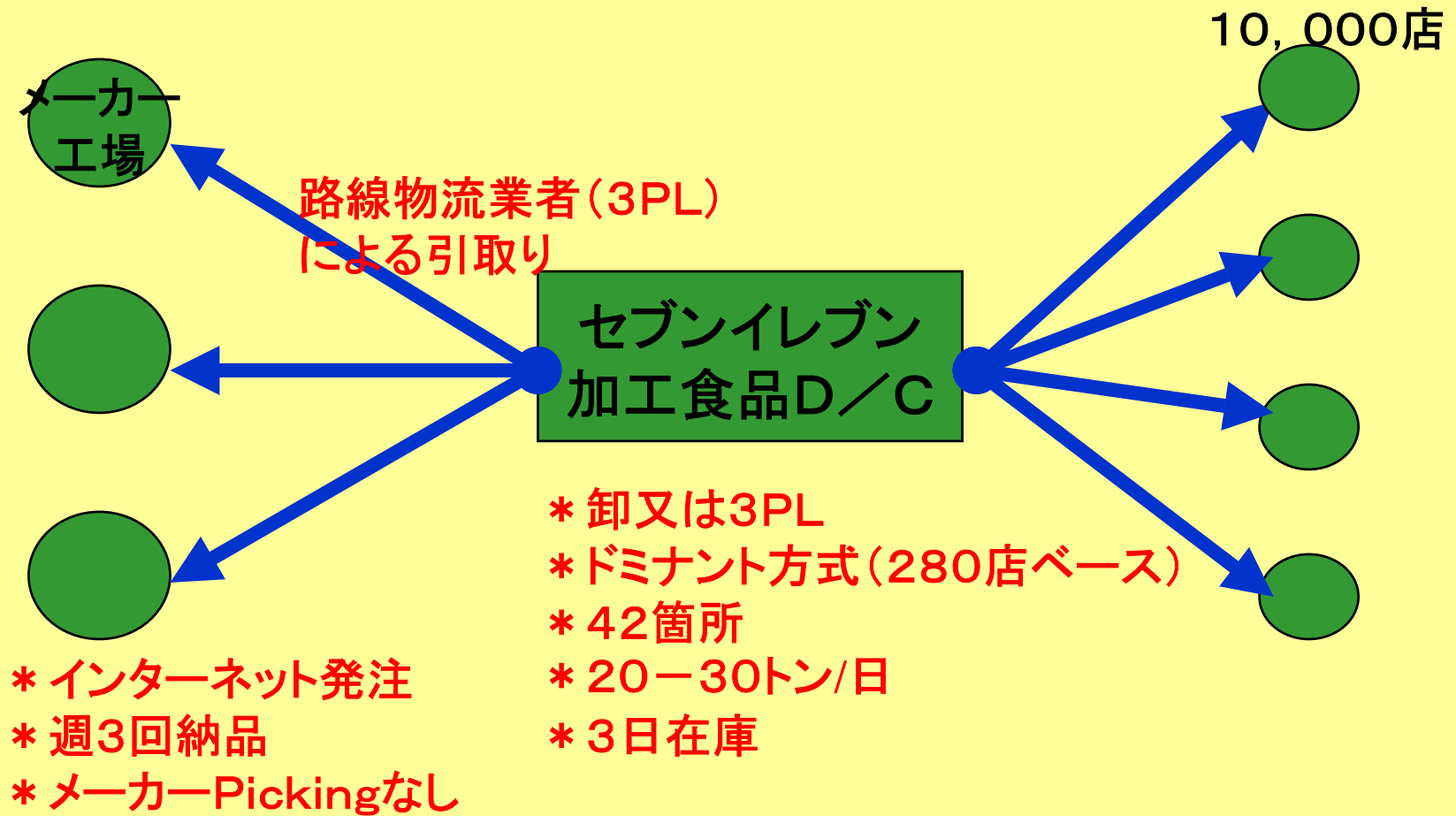
3. 食品スーパー光洋の物流改善

ー急成長の大阪の食品スーパー、売上350億円、21店

4. アスクルの新SCM戦略

ー急成長のオフィス用品カタログ販売、売上1000億円

9-(1)セブンイレブンの物流改革 (30%削減、In 1995)

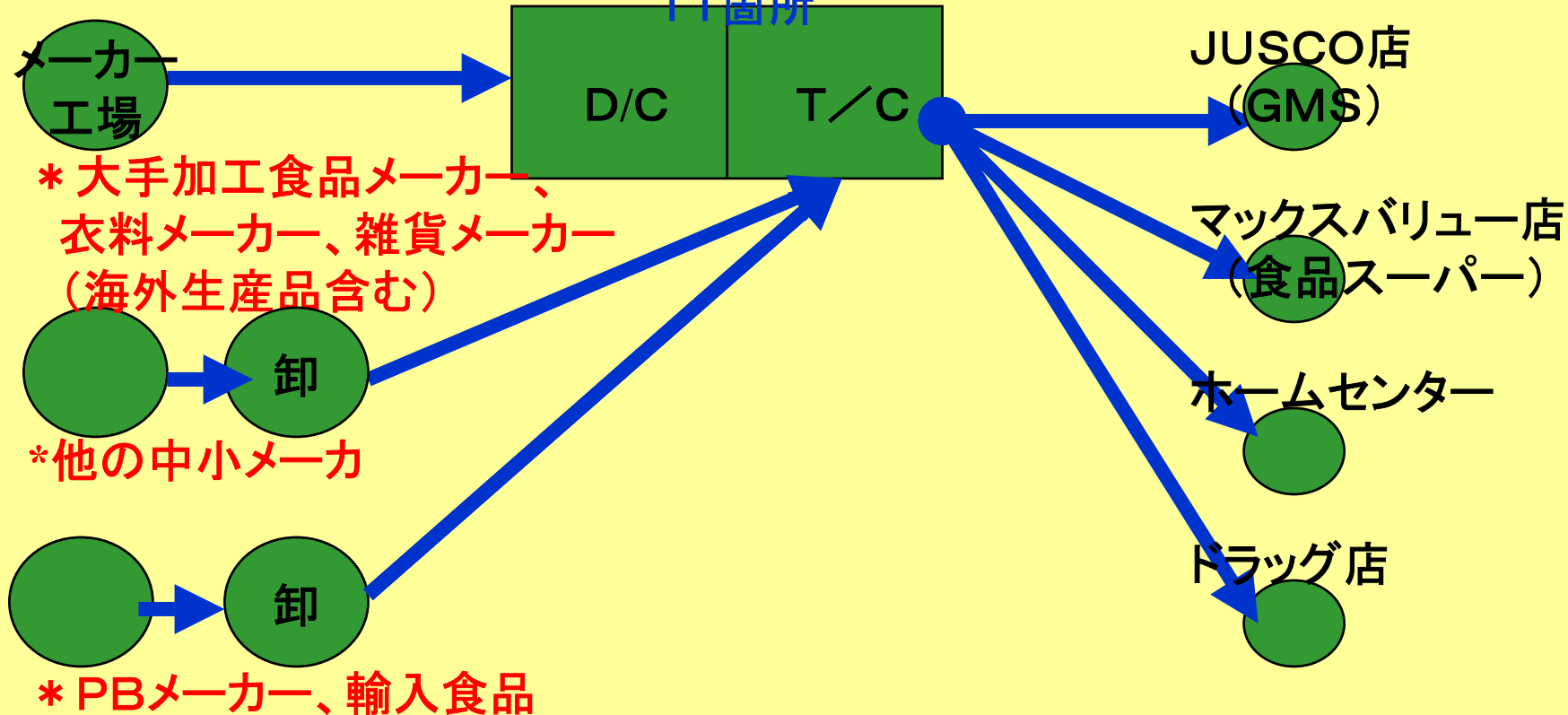


9-(2) イオンの流通・物流改革(常温一括)

(20%削減、In 2002)

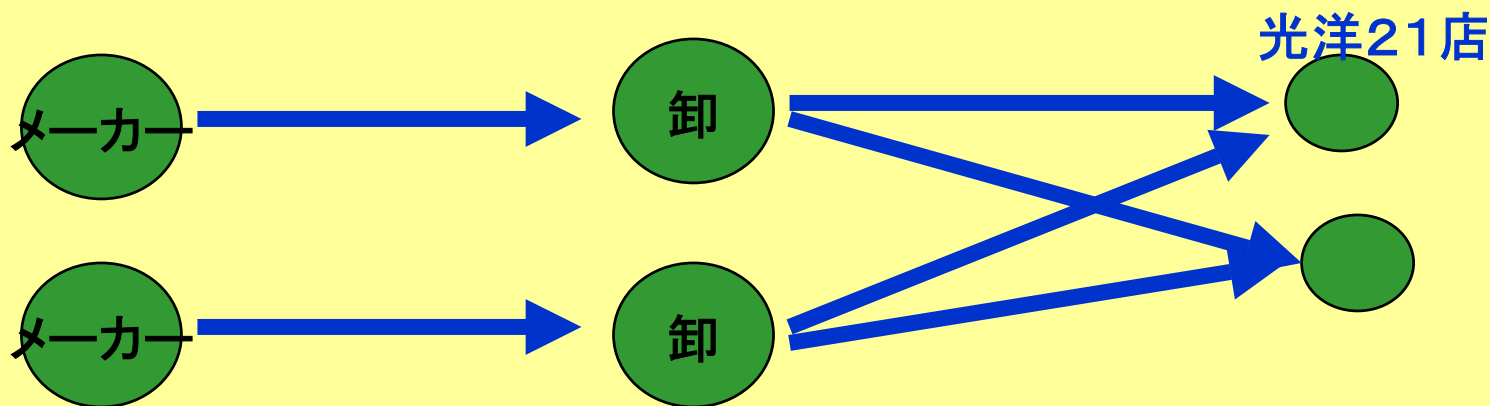
(運営管理:3PL)

11箇所

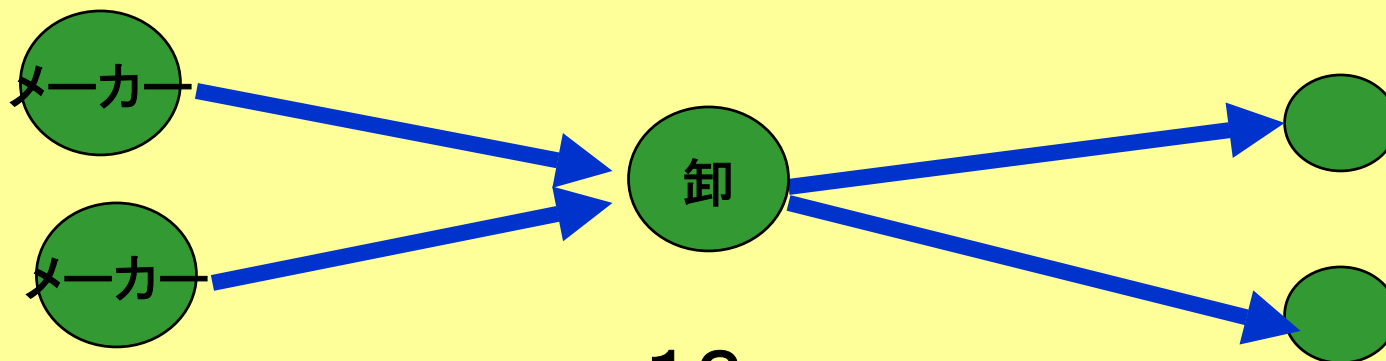


9-(3) 食品スーパーの物流改善 (20%削減、In 1999)

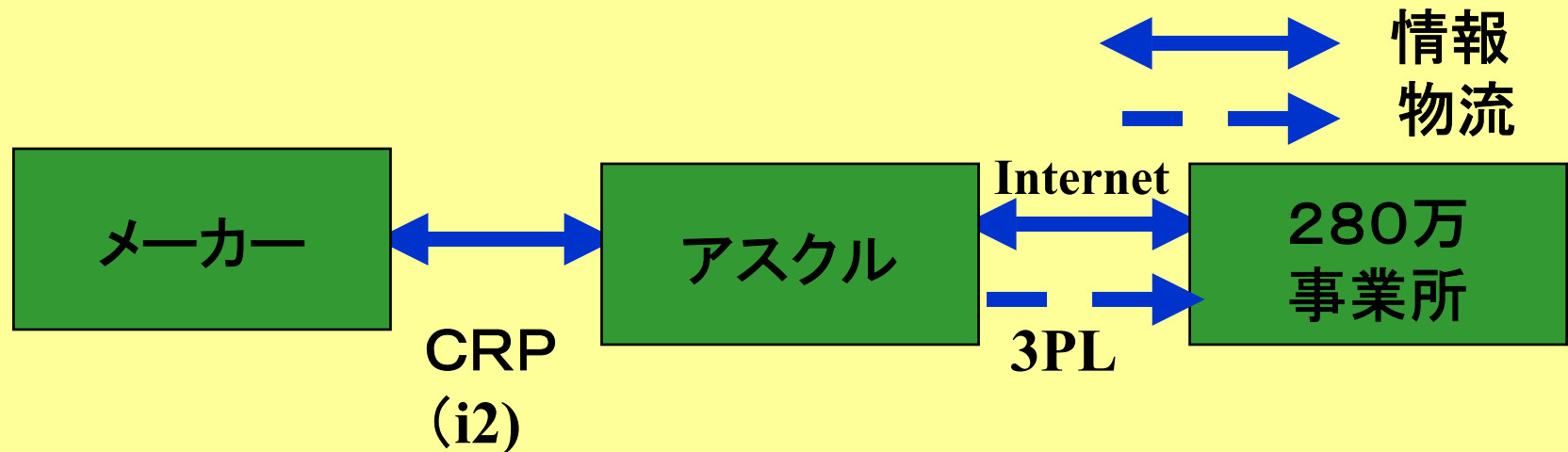
＜改善前＞卸15社、店頭納品15回



＜改善後＞卸の集約化、店頭納品1回



9-(4)アスクルの新SCM戦略



<アスクル>

1. 1992年設立(初年度売上20億円、2002年1000億円)
2. 得意先 : 事業所280万(2002年)、420万(2005年目標)
3. オフィス用品のカatalog販売・配送
4. ビジネスモデル : 既存IT技術をベースにした、ネットビジネス。
5. 受発注 : Internet(データセンターはOutsourcing)、郵便
6. 取扱商品 : 8,500品種(35カテゴリー)
7. 市場調査・顧客満足度調査・新製品調査(慶応大学と提携)
8. 物流 : 既存業者活用。東京・大阪に物流センター(3PL)。