

ホワイト物流推進運動への参加と 自主行動宣言の実現に向けて

～持続可能な物流実現に向けて我社の取組み～

(株) バローホールディングス
物流部 部長
上口 隆一

contents

1. バローHDのビジネスモデルと物流構造

2. ホワイト物流宣言と取組み事例

(1)ドライグロツサリーのリードタイム変更

(2)入荷予約システムの導入

(3)1／3ルールの見直しと返品改善

(4)その他

3. まとめ

1 バローHDのビジネスモデルと物流構造

- 小売(SM-Drg-HC)を主力事業とし、製造小売業として商品の生産-製造-開発及び、物流等の流通関連事業も自社化

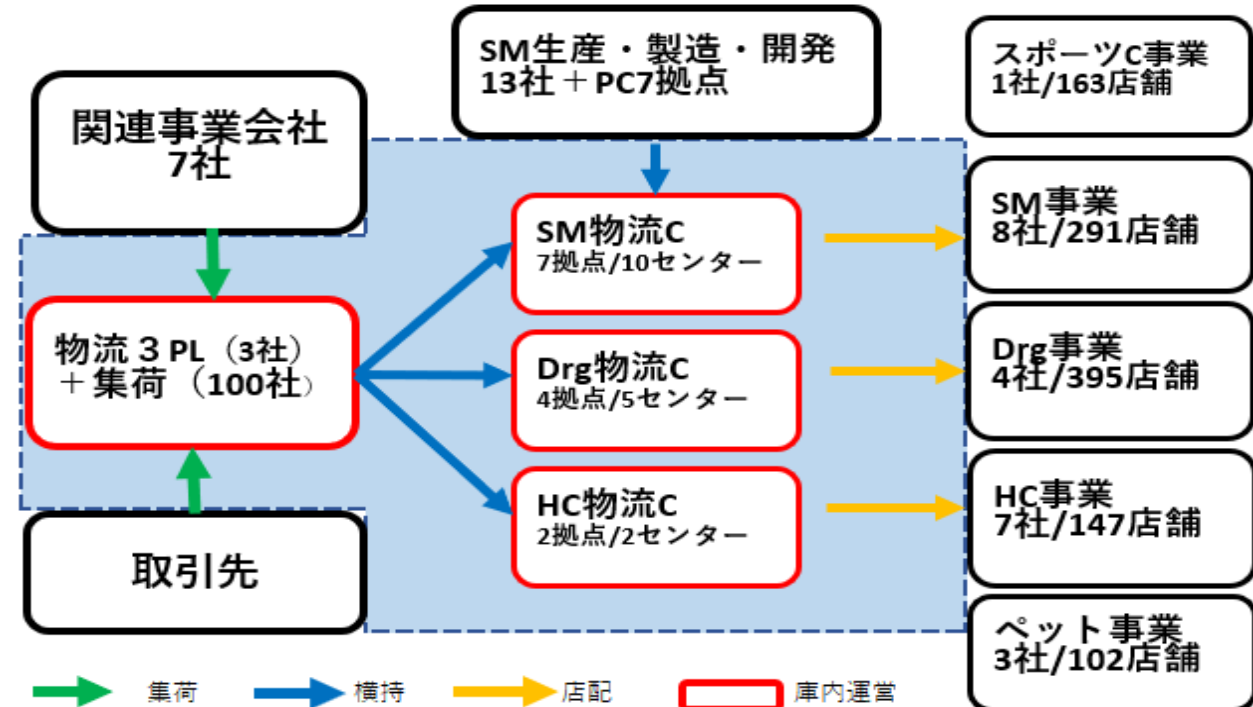
●戦略としての自前主義物流

	メリット	デメリット
委託	<ul style="list-style-type: none"> 業務の合理化+本業専念 初期投資とリスク回避 物流品質の担保 	<ul style="list-style-type: none"> 自社最適ではコストアップ (パッケージ) 物流コスト詳細不明化とノウハウの消失 社内情報が共有しにくい (対応力)
自社	<ul style="list-style-type: none"> 配送、物流加工、MDの差別化 物流ノウハウの蓄積 (積み重ね) 自社に最適な独自システムの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 初期投資 (長期的回収) コストの固定化+属人化 (人材育成) 自社化後の自己否定が難しい

●委託→ローリスクだが制約が存在

●自社→ハイリスクだが自社都合の調整が自由

●バローHDのロジスティクス



※垂直統合型ビジネスモデルの自社物流だから、サプライチェーンを俯瞰でき、発生している問題に焦点を当てることが出来る。

contents

1. バローHDのビジネスモデルと物流構造

2. ホワイト物流宣言と取組み事例

(1)ドライグロツサリーのリードタイム変更

(2)入荷予約システムの導入

(3)1／3ルールの見直しと返品改善

(4)その他

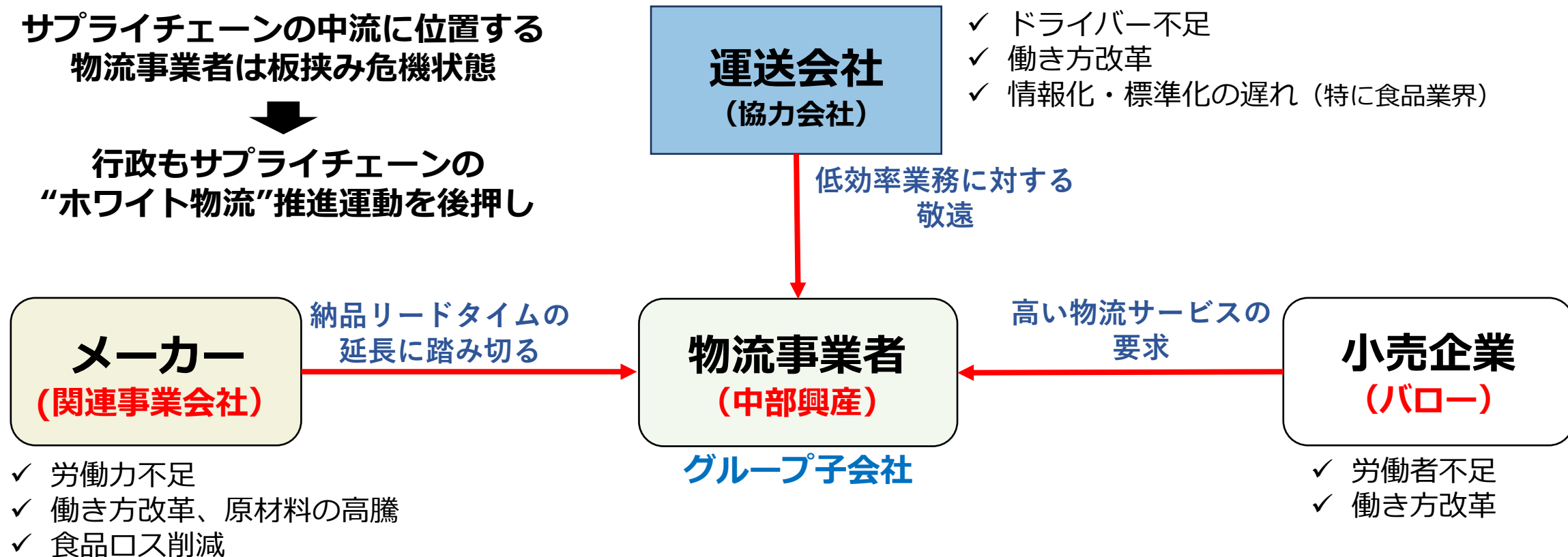
3. まとめ

2-1 背景 (2019年段階での物流に関わる事業環境の変化)

サプライチェーンの中流に位置する
物流事業者は板挟み危機状態



行政もサプライチェーンの
“ホワイト物流”推進運動を後押し



現状を静観するだけでは、店舗に商品を“運べなくなる”という危機感

➡ “物流”が基点となり持続可能な物流(ホワイト物流)を構築していきたい

2-2 バローHDが宣言したホワイト物流17項目

・物流の改善提案と協力	57件	・発注量の平準化	9件
・パレット等の活用	32件	・集荷先や配送先の集約	8件
・荷役作業時の安全対策	31件	・出荷に合わせた生産・荷造り等	7件
・異常気象時等の運行中止・中断	30件	・幹線輸送と集荷配送部分の分離	6件
・配送契約の書面化推	30件	・荷主側の施設面の改善	4件
・高速道路の利用	20件	・混雑時を避けた配送	4件
・契約相手先の法令順守状況の考慮	19件	◎リードタイムの延長	4件
・運賃と料金の別建て契約	10件	◎予約受付システムの導入	4件
		◎「1/3ルール」の見直しと返品改善	

※7月19日現在の卸・小売、運輸に属する企業で項目宣言している69社を確認

contents

1. バローHDのビジネスモデルと物流構造

2. ホワイト物流宣言と取組み事例

(1)ドライグロッサリーのリードタイム変更

(2)入荷予約システムの導入

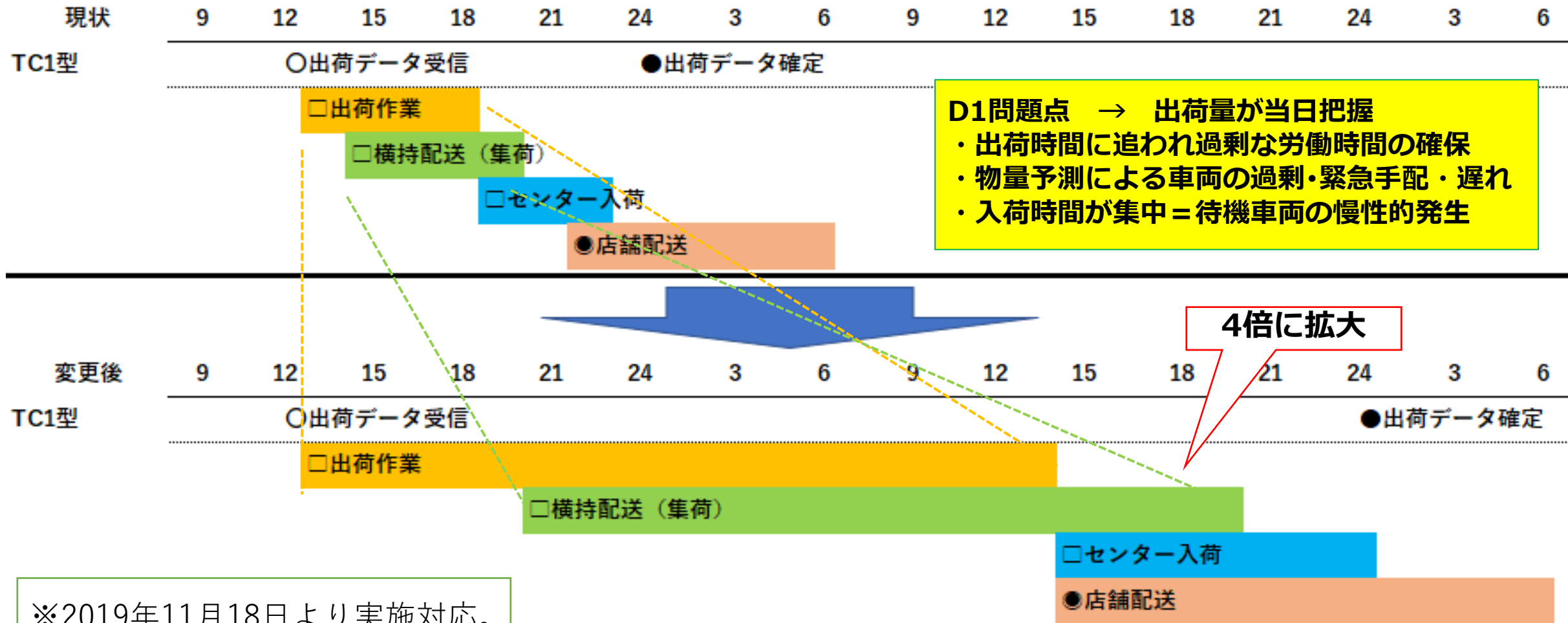
(3)1／3ルールの見直しと返品改善

(4)その他

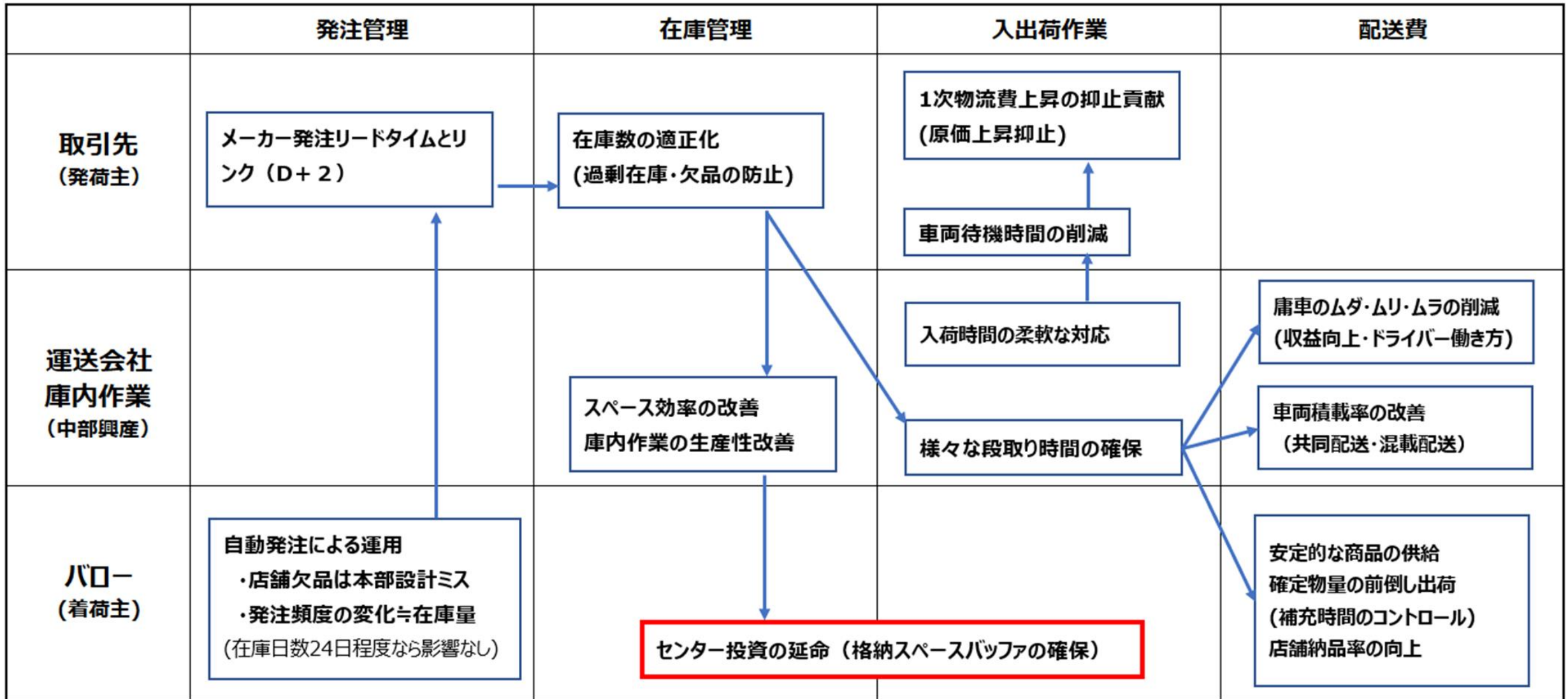
3. まとめ

2-(1)-1 納品リードタイムの変更

グローバルの発注リードタイム変更 (D1→D2)



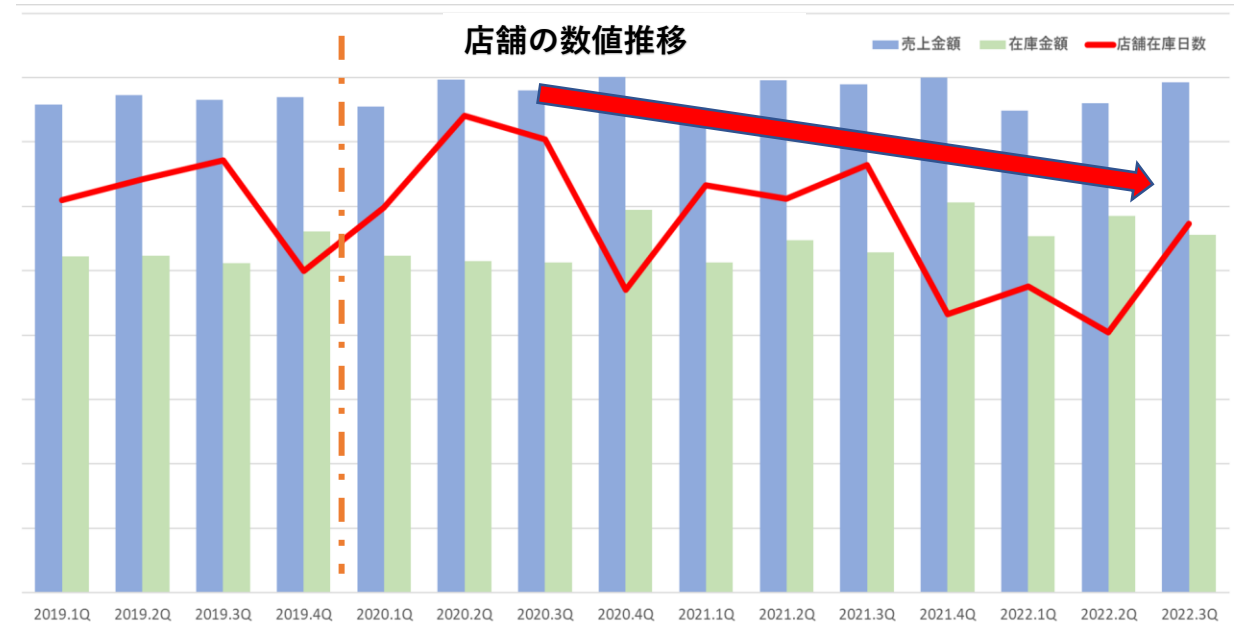
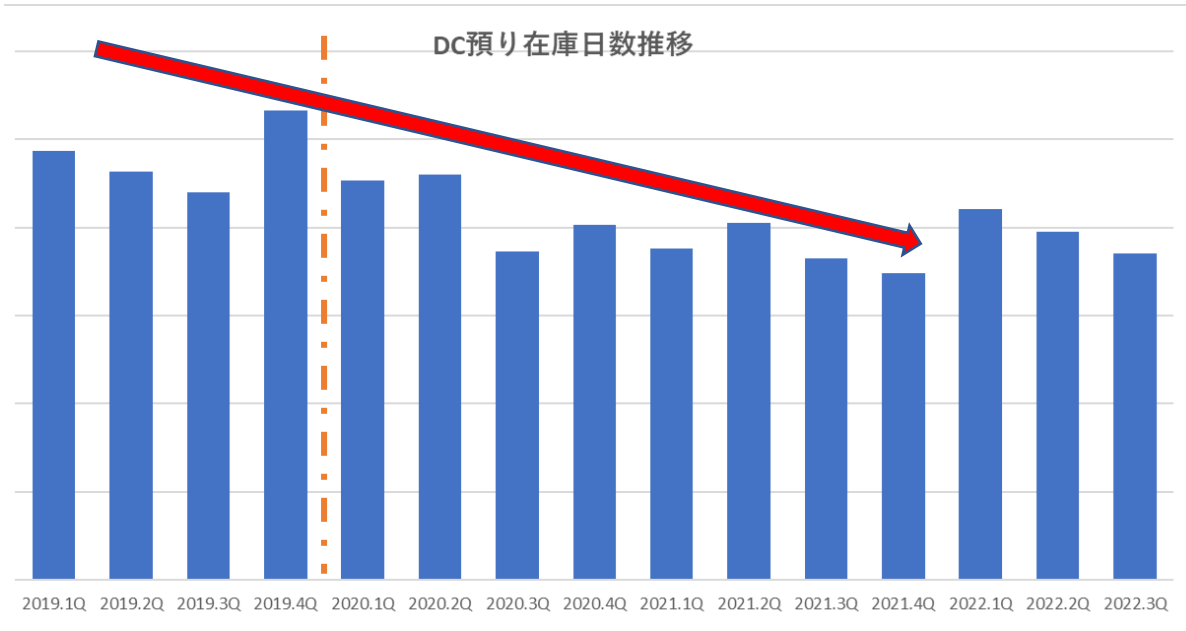
2-(1)-2 変更にあたっての仮説 (想定メリット)



※改善は全体最適でベネフィットを明確にする事でステークスホルダに協力を得る。

2-(1)-3 リードタイム延長の検証

※四半期単位の在庫日数と売上高と在庫金額



●発注～納品までの時間に余裕が出来た事で効果が出ている。

- ・センター預り在庫日数は実施以降改善している
 - 予測精度が向上した事で過剰在庫が削減
- ・入荷不備率(欠品)が減少している
 - 発荷主の在庫不足時に緊急対応できている

●実施後、現場不安から悪化も自浄作用で改善
コロナ特需終了後も店舗の在庫日数は改善を維持している。

- ・店舗の欠品率に大きな変化なし（感覚的評価）
- ・今期、自動発注精度アップに向けプロジェクト活動を開始
- ・2021.4Q以降、在庫金額の増加はMDに伴う施策結果

実施後のポジション別感想

- 庫内→出荷量が事前に把握できる事で、オペレーションの段取りがスムーズに出来る（生産性の向上、前倒し要望対応）
- 取引先→センター納品時間にバッファが出来た事で、車両手配含め安定的に納品が出来る（特にTC1型取引先は助かっている）
- 店舗→理解を示すも本音は…午前中に売り場作り、午後に発注の現場作業平準化に向け発注締め時間2時間延長を検討

contents

1. バローHDのビジネスモデルと物流構造

2. ホワイト物流宣言と取組み事例

(1)ドライグロツサリーのリードタイム変更

(2)入荷予約システムの導入

(3)1／3ルールの見直しと返品改善

(4)その他

3. まとめ

2-(2)-1 入荷予約システム導入の理由

- ・ **事業会社の価格競争力を損なう（商品原価）**

車両留置料の請求は確実に商品原価に上乗せされる。

- ・ 毎日平均で100台以上のトラック受入れ
- ・ ドライCでは平均90分程度の待機が発生
(受付スキルの範疇を超えている・・・)



▶ 具体策

トラックが入庫する前に時間をコントロールする。

(ドライバーが納得した分散 = 可視化)

2-(2)-2 入荷予約システム導入の狙い

・導入の狙い

◎センター運営

- ・受付人員の削減
- ・入荷作業の効率化
- ・待機スペースの確保

◎運送会社

- ・待機時間の削減
- ・車両回転率の向上
- ・運行計画の向上

▶導入スケジュール

- ・2019年3月 一宮ドライ物流センターに試験導入
- ・2019年3月 豊田物流センターに水平展開
- ・2019年5月 可児ドライ物流センターへ拡大

2-(2)-3 入荷予約システム導入による効果検証

2019年導入当初の検証

入荷予約率

(車輛数軸)

	4月	5月	6月	7月
可児		89.5%	93.3%	93.5%
一宮	73.8%	88.0%	93.6%	92.8%
豊田	68.9%	85.9%	88.9%	86.0%

- ・初期と比較し高値維持＝ドライバー満足度。
- ・混雑が頻発しないセンターでは効果薄い。
- ・車両数が多い大手の協力がまだ得られてない。

待機時間

(分)

	6月	7月1週	7月2週	7月3週	7月4週
可児	18	30	24	28	25
一宮	18	11	28	27	26
豊田	14	22	12	15	10

- ・目標値30分以内は維持できている。
- ・7月の待機時間が6月比悪化している。
- ・通過高が121.3%に拡大。(車両増)

作業予定時間差異

(分)

	6月	4 W前	3 W前	2W前	先週
可児	10	11	13	14	10
一宮	11	6	11	13	14
豊田	11	10	12	11	8

- ・作業予定時間の差異＝後予約車輛に影響。
- ・上記連動した予約システムのカスタマイズ。
- ・物量、荷姿による作業時間予測のIT化

導入より半期単位での推移

	19下半年	20上半期	20下半年	21上半期	21下半年	22上半期
入荷予約率	94.4%	96.6%	97.0%	97.3%	97.4%	96.9%
待機時間	22.7	24.9	23.9	18.1	20.7	22.0

直近6か月の推移

2022年	5月	6月	7月	8月	9月	10月
作業時間差異	11.8	11.5	12.6	13.9	12.8	13.7

●実施後のドライバー、発荷主の声

- ・当初は不慣れで躊躇したが慣れれば長時間待つことなく便利
- ・予約したい時間にバースが埋まっている(予約での早いもの勝ち傾向変わらず)
- ・運行計画と予約時間のアンマッチにより結果的に待機が発生する
- ・他のドライバーが異なるバースを予約したことで現場が混乱することがある

●導入効果を最大化するポイントは入荷予約率

- ・発荷主に対し丁寧な説明(車両手配、荷物の所有権)
- ・現場での予約車両を絶対優先

●検証結果

- ・入荷予約率は97%程度で安定している。
- ・待機時間は20分程度で安定している。
- ・作業予定時間の差異はパレタイズを推奨(バラ積は着荷主にも負荷)
※2022年新規の庸車先が増えた事で若干悪化。

2-(2)-4 入荷予約システム導入による状態変化

導入前



フェンス沿いに待機車両10台程度

9:00の状況

導入後



待機車両がほぼゼロ化

オレンジは現在荷卸し中のトラック

赤線は現在時刻

青は予約があるが受付がまだしていないトラック

緑は待機中のトラック

SMSでドライバーの携帯へ接車指示が届く

※導入前:複数人の受付人員がドライバーに指示伝達▶導入後:1人がモニターで指示

	入荷予約システムなし	入荷予約システム 導入	
		LEVEL I (現状)	LEVEL II (課題)
取引先	運送会社からのクレーム 納品先からの問い合わせ	→	システムを用いての見える化により、減少
納品運送業者	待機車両が多い 納品は早い者勝ち(現場はケンカ) 前後の予定が不明	→	待機車両 減少 順番待ちのストレス 減少 納品時間確定により、前後の予定が組みやすくなった
庫内運営	到着順に荷下ろし=作業段取りの組み立ては難しい	→	・作業スケジュールに準じた入荷が可能 = 庫内の労働生産性向上

※時間の見える化はストレスの軽減と庫内作業の働き方を改善

contents

1. バローHDのビジネスモデルと物流構造

2. ホワイト物流宣言と取組み事例

(1)ドライグロツサリーのリードタイム変更

(2)入荷予約システムの導入

(3)1／3ルールの見直しと返品改善

(4)その他

3. まとめ

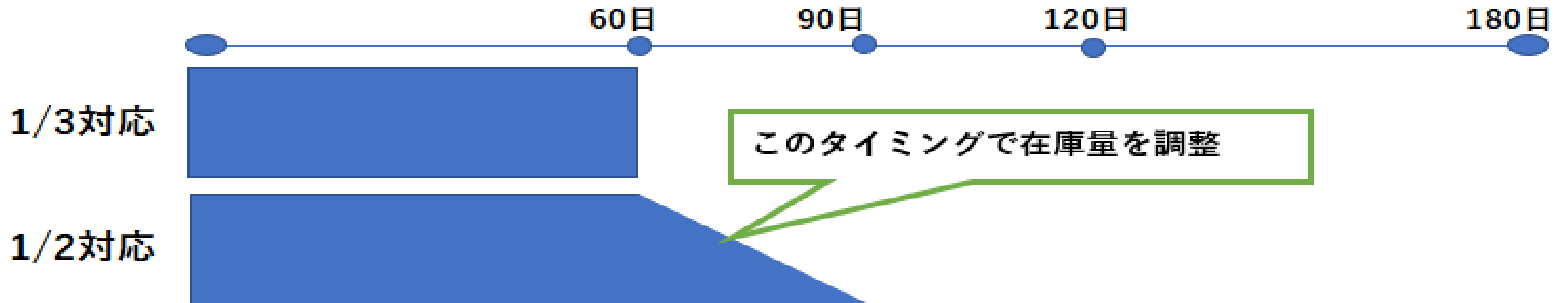
2-(3)-1 1/3ルールの見直しと返品率の改善

●背景（2019年7月～）

- ・大手一部スーパー・コンビニが2013年より1/2に緩和。
- ・バローHDでもSDGs・ESG対応の一環として食品ロスに注目（CSR）
- ・「返品＝物流の無駄」

対象カテゴリー → 食品（加工食品・ラーメン・飲料）、菓子、酒

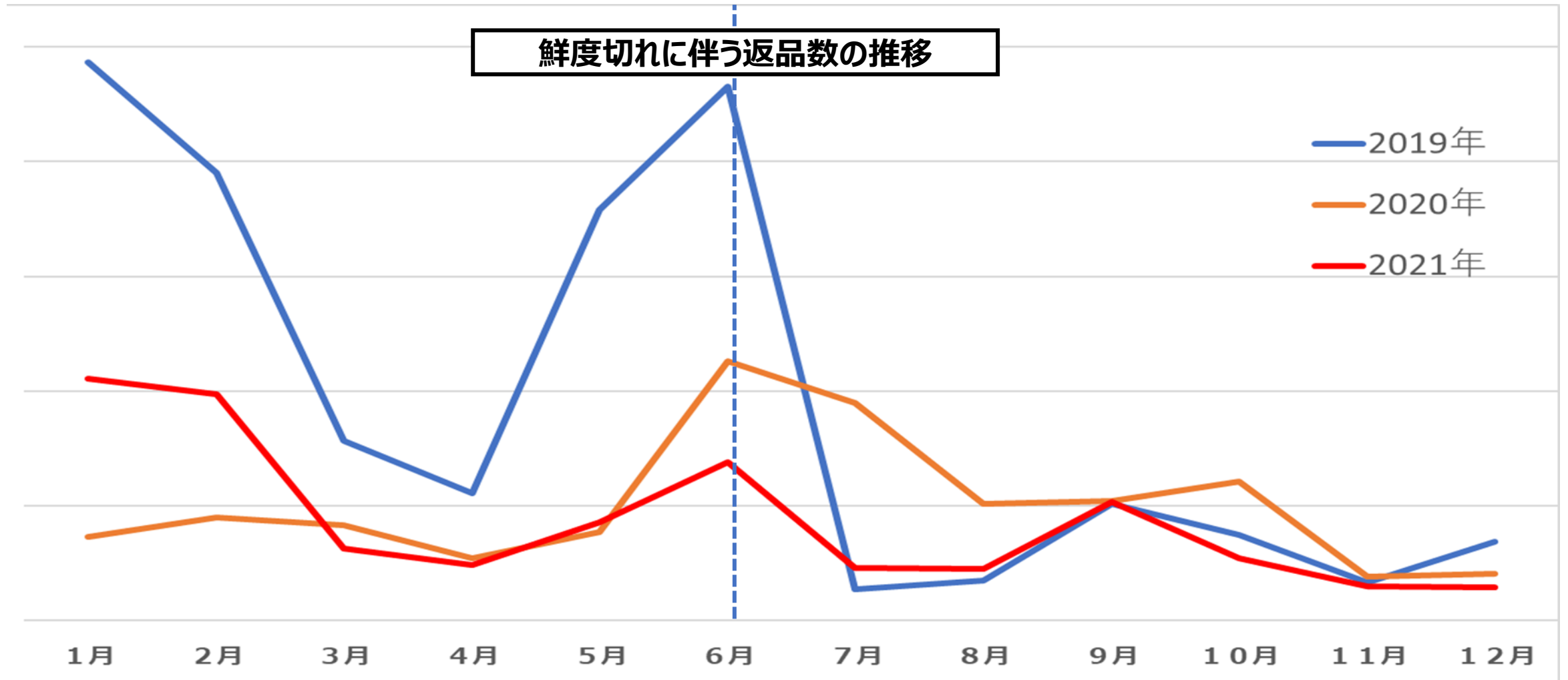
運用対象基準 → 賞味期限180日以上



メーカー・ベンダー返品率改善＝庫内作業、車輛軽減

2-(3)-2 入荷許容率 1/3 → 1/2 への変更

1/3ルールを変える＝フードロス削減と返品(無駄な配送)を削減



contents

1. バローHDのビジネスモデルと物流構造

2. ホワイト物流宣言と取組み事例

(1)ドライグロツサリーのリードタイム変更

(2)入荷予約システムの導入

(3)1／3ルールの見直しと返品改善

(4)その他

3. まとめ

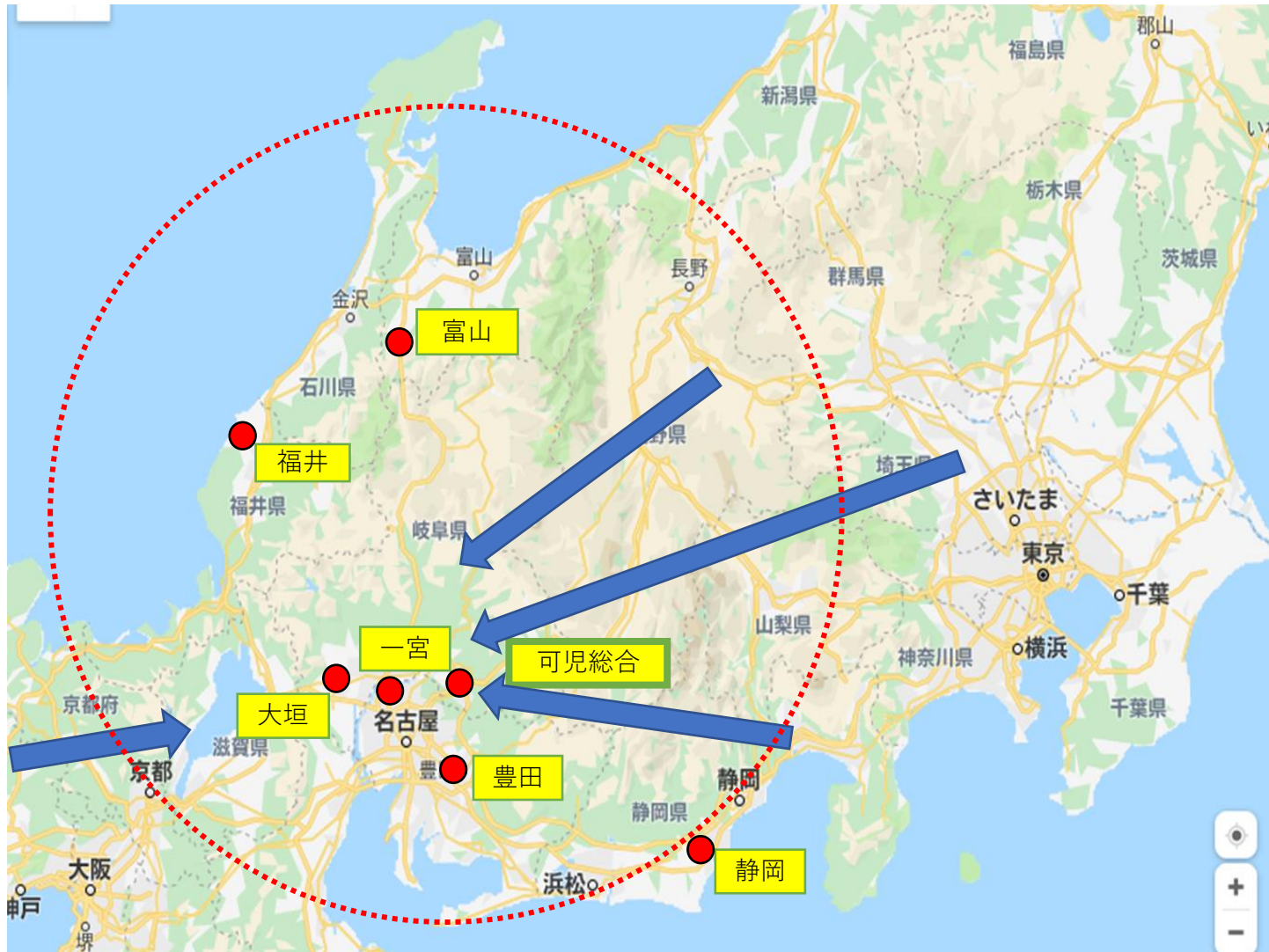
2-(4) 物流領域の共同利用・共同配送

CKロジ対応店舗網

2019年 8月 2日現在

- 関連子会社の中部興産物流センターは中部圏に21拠点
- 店舗配送車両を有効活用し集荷、混載輸送、静脈で他社と連携

	SM関連	Drg	HC	合計
岐阜	76	138	23	237
愛知	68	150	8	226
三重	10	14	4	28
静岡	39	13	1	53
富山	22	39		61
石川	13	17		30
福井	23	17		40
新潟	3			3
長野	9			9
山梨	7			7
滋賀	17	3		20
京都	1	4		5
大阪	3			3
CK対応	291	395	36	722



● インフラを共有することで 持続可能な物流に貢献できる。

- グループ内事業の共同配送
 - 経費削減効果をゲインシェアとして配分
- 農産物プラットフォーム配送
 - 配送に困っている生産者さんを静脈物流で支援
- 競合他社との共同配送（現在2社と調整中）
 - インフラは共有、競争はMDを実現

※ 経済合理性が伴ったCSR(企業の社会的責任)

積載率向上 = 温室効果ガスの排出削減

contents

1. バローHDのビジネスモデルと物流構造

2. ホワイト物流宣言と取組み事例

(1)ドライグロツサリーのリードタイム変更

(2)入荷予約システムの導入

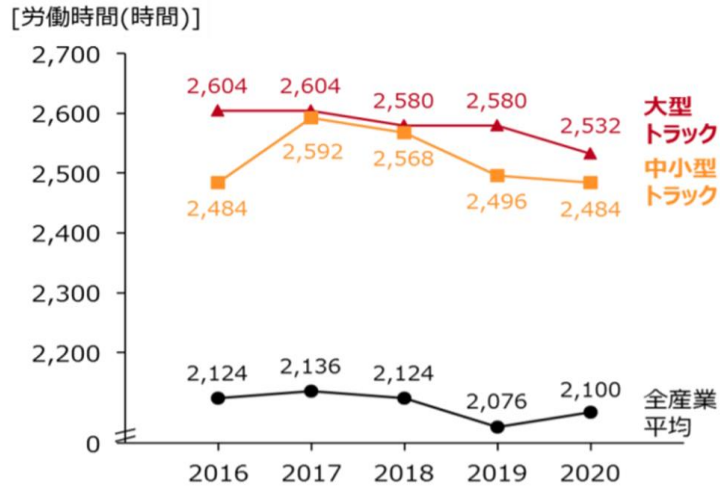
(3)1／3ルールの見直しと返品改善

(4)その他

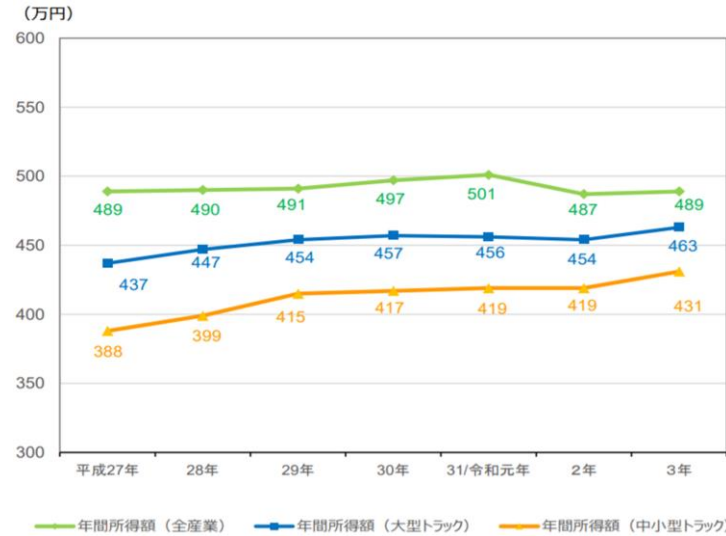
3. まとめ

3-1 トラックドライバーはエッセンシャルワーカー

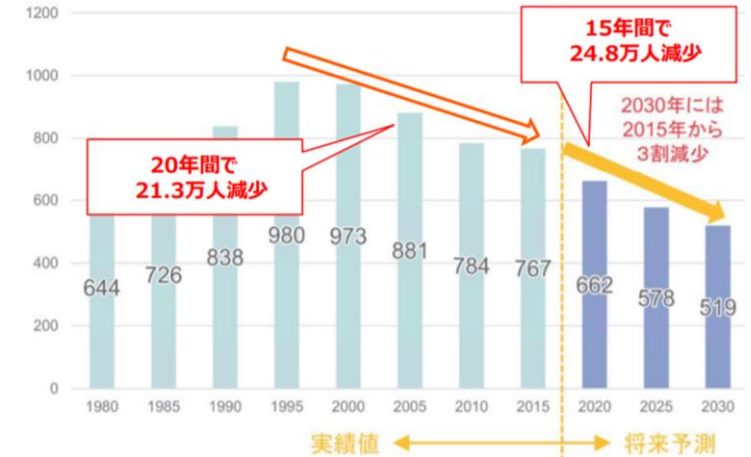
トラックドライバーの年間労働時間



トラックドライバーの年間所得額の推移



道路貨物運送業の運転従事者数の推移



国土交通省-物流を取り巻く現状について引用

● 受託業者に丸投げでは配送困難、配送費高騰の危機

- ・トラックドライバーの所得額は全産業比で10%程度低い
- ・トラックドライバーの労働時間は20%程度多い

※ドライバーの働き方改革は2024年4月より適用（賃金見直し・労働時間減少）

● 運転従事者数の推移からも時間による解決は無い

- ・ドライバーの労働人口減×労働時間規制 = ドライバー労働時間の大幅減少
- ・技術革新による省人化はまだまだ先の事

3-2 垂直統合型ビジネスモデル会社が 経験した持続可能物流とは

● 着荷主の協力が不可欠（当事者意識）

※最大のリスクは商品が届かなくなること

- ・ 過剰なサービス要求が物流を不効率化している
- ・ 今、当たり前前に荷物が届いている状態は当たり前ではない
- ・ 荷物が届かなくなった時を想像し当事者意識で臨む

- ・ 全グループ会社が横断的に取組み
グループ成長とSDG'sの両立を実現させる。

valer Holdings

Valor (バロー) とは… 英語の古語で「勇気ある者」を意味します。
この言葉を社名としたのは、社会に貢献する責任ある企業をつくるためには、
何事にも挑戦する「勇気」を持続けることが大切だと考えるからです。

